

CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PRODUTOS

Hélio Arthur Reis Irigaray

Como citar este material:

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **Criação, desenvolvimento e gestão de produtos**. Rio de Janeiro: FGV, 2025.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

INTRODUÇÃO

A presente apostila tem por finalidade apresentar uma análise atual dos principais aspectos que norteiam a gestão de criação e desenvolvimento de produtos, bem como a importância da estratégia de marcas para o sucesso destes.

Esta apostila está estruturada em três módulos. O primeiro – Criação de novos produtos – é composto de uma única unidade, na qual discutimos os conceitos de produto, os seus níveis e as possíveis estratégias de embalagem e rotulagem.

O segundo – Desenvolvimento de novos produtos – é composto de duas unidades. Nelas, discutimos as eventuais estratégias de posicionamento, bem como as etapas do plano de lançamento de um novo produto e os seus processos.

O terceiro e último módulo – Gestão de produtos – é composto de três unidades. A primeira tem como foco o composto de produtos, bem como a análise do seu portfólio. Já a segunda é dedicada ao estudo de marcas: os seus conceitos e os possíveis tipos de estratégia. Na terceira, concluímos este trabalho, convidando os leitores a uma reflexão sobre o papel dos profissionais de marketing.

Boa leitura!

SUMÁRIO

MÓDULO I – CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS	9
CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE PRODUTOS	9
Produto: por uma definição	9
PRODUTO: BEM OU SERVIÇO?	12
CLASSIFICAÇÃO DE TIPOS DE PRODUTOS	13
NÍVEIS DE PRODUTO.....	14
PAPEL DO GERENTE DE PRODUTO NAS INDÚSTRIAS	18
CICLO DE VIDA DO PRODUTO	20
Conceito de CVP	20
Características do CVP.....	21
Introdução.....	22
Crescimento	22
Maturidade.....	23
Declínio	23
Reciclo do produto.....	23
Análise do CVP.....	25
Análise gráfica do CVP	25
Processo de adoção.....	27
Inovadores.....	29
Adotantes imediatos	29
Maioria imediata.....	29
Maioria tardia.....	30
Retardatários.....	30
Estratégias para o CVP	30
Estratégias para o estágio de introdução	31
Desnatamento rápido	32
Desnatamento lento	32
Penetração rápida.....	32
Penetração lenta	32
Estratégias para o estágio de crescimento	33
Estratégias para o estágio de maturidade	33
Estratégias para o estágio de declínio	35
ESTRATÉGIAS DE EMBALAGEM E ROTULAGEM.....	35
Embalagem.....	36
Rotulagem.....	38

MÓDULO II – DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	39
POSICIONAMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	39
Posicionamento: por uma definição	39
Riscos e erros de posicionamento.....	41
Posicionamento de produtos: atributos desejados.....	41
Estratégias de posicionamento.....	42
Ferramentas gerenciais de visualização da percepção do consumidor	43
Mapa de posicionamento.....	43
Mapa de Empatia.....	45
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	49
Proposta do <i>design thinking</i>	49
Processo do <i>design thinking</i>	52
Plano de lançamento de um novo produto	53
Geração de ideias	53
Técnicas de geração de ideias	54
Scamper.....	55
<i>Stage gate</i>	56
Análise e triagem	62
Desenvolvimento de conceitos e testes	62
Desenvolvimento da estratégia de marketing	62
Análise do negócio	63
Desenvolvimento do produto e <i>Quality Function Deployment</i>	65
Testes de mercado.....	65
Comercialização (<i>roll out</i>)	66
Inovação disruptiva	67
MÓDULO III – GESTÃO DE PRODUTOS	69
ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS.....	69
Conceito DOC, SKUs, QR Code	69
Composto de produtos.....	70
Ampliação das linhas de produto	71
Análise do portfólio de produtos.....	72
Estratégias baseadas na matriz BCG.....	75
Análise do portfólio de produtos: Matriz GE – McKinsey	76
Identificação de fatores	77
Pontuação dos fatores.....	79
Implicações para a estratégia de marketing.....	79
ESTRATÉGIAS DE MARCAS.....	82
Conceitos de <i>branding design</i> : o propósito da marca e o engajamento dos consumidores.....	82
Identidade, marca, imagem e reputação.....	82

Estratégias de marcas	84
Métricas de avaliação de marcas.....	86
<i>Brand awareness</i>	86
<i>Share of mind</i>	87
<i>Top of mind</i>	88
<i>Brand equity</i>	88
Metodologias de valoração da marca (<i>brand valuation</i>).....	90
CONCLUSÃO	91
BIBLIOGRAFIA	93
PROFESSOR-AUTOR	98



MÓDULO I – CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Neste primeiro módulo, discutiremos as definições e os conceitos de produtos em si; no limite, o que os diferencia de serviços. Veremos que um produto é composto de diversos níveis e que reconhecê-los é fundamental para o sucesso comercial. Iniciaremos também uma análise gerencial sobre o ciclo de vida do produto (CVP), os seus estágios e as estratégias possíveis para cada etapa. Por último, vamos debruçar-nos sobre as peculiaridades das embalagens e rotulagens: o papel do(a) gerente de produtos (GP) e as restrições legais.

Conceitos fundamentais de produtos

Produto: por uma definição

Com o objetivo de atingir suas metas e objetivos, as empresas elaboram um planejamento estratégico, no qual são contempladas todas as áreas da organização: Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Produção, entre outras. No limite, o que elas buscam é maximizar o seu retorno financeiro. Neste sentido, qual é o papel do marketing?

Independentemente do tamanho, da indústria ou da natureza da organização, há sempre a necessidade de se interagir com múltiplos *stakeholders*¹. Daí, existindo ou não formalmente um departamento de marketing, sempre haverá a necessidade de que alguém seja responsável pela gestão da carteira de produtos e/ou serviços, preços, estratégias de distribuição e comunicação.

¹ Em português, podemos chamar de “partes envolvidas”, ou seja, os empregados, os consumidores, a sociedade, etc.

Não raramente, a nossa área é ridicularizada e pouco valorizada. Há quem diga que tudo que fazemos é fútil, “perfumaria” e que vivemos de “abraçar árvores”. Entretanto, a nossa experiência profissional revela justamente o contrário: somos fundamentais para gerar resultados positivos para as empresas e, mais do que isso, somos gestores, que têm uma visão holística da organização e do mercado, e somos capazes de identificar oportunidades e ameaças.

Nesta disciplina, vamos nos debruçar especificamente sobre a criação e gestão de produtos. Mesmo que você não venha a trabalhar nesta área, conhecer as estratégias de portfólio de produtos é fundamental para vender esses produtos, escolher os canais de comunicação e comunicação, bem como pensar em todas as estratégias empresariais.

É nosso papel realizar a análise dos ambientes externo – fatores exógenos – e interno – fatores endógenos; definir as estratégias de segmentação, especificar o público-alvo e o posicionamento, isto é, como a empresa deseja ser percebida pelo público-alvo quando comparada aos concorrentes. Além disso, com base nas pesquisas e análises sobre comportamento do consumidor, devemos delinear as estratégias do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Com base nesse conjunto de dados e informações, são tomadas as primeiras decisões de marketing, por exemplo, definição dos produtos a serem comercializados, determinação do preço, distribuição e comunicação ao mercado, estruturação de programas de relacionamento com clientes e monitoramento dos resultados. Dessa forma, detalharemos, especificamente, o primeiro “P” – produtos – e como as decisões desta área são tomadas.

As relações dos consumidores com as organizações ocorrem, em grande parte, por meio das experiências com os seus produtos, os quais têm impacto direto e visível nos resultados das organizações. Por isso, o gerenciamento de produtos está no coração das decisões estratégicas de marketing. Mas, afinal, o que é produto?

Quando a Honda lança um novo modelo de automóvel ou de moto, quando a Apple lança um novo computador ou aparelho de telefone celular, elas estão vendendo apenas um amontoado de componentes e peças? Lógico que não, elas estão vendendo uma solução para o consumidor. Fundamentalmente, para uma empresa ser bem-sucedida, ela não se deve perguntar o que produz e comercializa, mas o que o consumidor está comprando.

Assim, esta apostila seria apenas uma sequência de páginas? Um perfume, apenas um líquido cheiroso? Uma camisa, um pedaço de algodão com botões?

Ao refletirmos sobre tais perguntas, as respostas parecem óbvias: as empresas estão vendendo soluções para os problemas dos seus consumidores, a fim de satisfazer as suas necessidades e atender a uma demanda mercadológica. Então, no limite, produto é um conjunto de atributos tangíveis – elementos descritíveis, como tamanho, cor, peso, embalagem – e intangíveis – eficiência, durabilidade, resistência, sofisticação, *design* – que proporcionam benefícios concretos os quais satisfazem as necessidades e os desejos do consumidor (O’GUINN *et al.*, 2014). Daí a obrigatoriedade de escolhermos o nosso público-alvo bem como conhecermos as suas necessidades, os seus desejos e a capacidade de demanda (o que é feito por meio de pesquisas e das redes sociais), para desenharmos um produto e lançá-lo de forma eficiente e eficaz.

Kotler e Armstrong (2014, p. 200), por sua vez, definem produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. De fato, quando um consumidor – seja um indivíduo, uma organização ou um governo – compra um produto, na realidade, está buscando suprir uma carência, no limite, resolver um problema. Portanto, quem comercializa um produto não deve questionar o que está vendendo, mas o que o consumidor está comprando.

Qualquer discussão, propriamente dita, sobre gerenciamento de produtos e marcas, fundamenta-se sobre o entendimento do comportamento do consumidor. Desse modo, reiteramos a importância de segmentarmos o mercado no qual atuamos, para que possamos compreender o processo de compra dos nossos clientes – quem usa, quem decide, quem compra, quem paga.

Assim, devemos manter em mente que tudo, absolutamente tudo, que é feito deve servir a um propósito. É com base no olhar do nosso consumidor que devemos criar, desenvolver e gerenciar os nossos produtos.

Lembre-se de que existem diversos tipos de mercado: a) o consumidor, quando quem compra os nossos produtos são pessoas físicas, que podem ser segmentadas por sexo, idade e classe social; b) o organizacional, quando empresas – pessoas jurídicas – adquirem os nossos produtos, as quais podem ser segmentadas em função da indústria em que operam, do porte, da frequência e dos valores das compras realizadas; e c) o mercado governamental, ou seja, os governos federal, estaduais e municipais.

Mais uma vez, atente-se para a importância de entendermos bem o comportamento dos nossos consumidores e conduzirmos eficaz e eficientemente uma pesquisa, no sentido de mensurarmos o tamanho do nosso mercado alvo e metrificarmos os desejos dos nossos consumidores, como eles racionalizam a decisão *custo versus* benefício.

Desse modo, o desafio do profissional de marketing, especificamente do gerente de produtos (doravante denominado simplesmente de GP), é descobrir como tornar o seu produto, que pode ser simples ou complexo, uma solução desejada pelo mercado, pois, esta é uma questão de sobrevivência para as empresas e uma fonte geradora de vantagem competitiva sustentável.

O marketing não é uma atividade lúdica e, sim, estratégica. Os profissionais dessa área, no caso os Gerente de Produtos (GP) devem ter um raciocínio financeiro (vou investir quanto e para ter quanto de volta em quanto tempo?), sistêmico (conhecer os seus concorrentes, melhor do que eles conhecem a si mesmos) e, acima de tudo, complexo (ter a capacidade de desenhar cenários futuros e lidar com crises).

Até aqui, tanto no título da disciplina quanto no texto, referimo-nos exclusivamente a produtos. Entretanto, as organizações também oferecem serviços. Daí perguntamos: qual é a diferença entre produto e serviço? Vamos descobrir?

Produto: bem ou serviço?

Você acha que produto e serviço são a mesma coisa? Caso negativo, qual é a diferença? Qual é o impacto dessa eventual diferença no cotidiano dos profissionais de marketing, nomeadamente o(a) GP?

A rigor, a principal diferença é a tangibilidade; isto é, denominamos produto qualquer objeto físico, como caderno, sapato e tijolo, e serviço o que for abstrato ou intangível, como consulta médica e consultoria de carreira. Todavia, pense como é difícil distinguir um do outro. Você pode ir ao restaurante mais recomendado da cidade e ficar muito satisfeito com a comida, mas totalmente desapontado com o atendimento. Você voltaria a esse estabelecimento? Você o recomendaria?

Na literatura, produto é definido com as características de um bem físico, um serviço, ou uma mistura de ambos (KOTLER; KELLER, 2019); algo que abrange “objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias, ou um misto de todas essas entidades” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p. 201). Entretanto, o próprio Kotler (2010) propõe que, a título de entendimento, gerenciamento e elaboração de estratégia, façamos uma distinção entre produtos e serviços.

Produtos seriam apenas os bens físicos, enquanto serviços seriam os intangíveis. Dessa forma, a principal diferença entre um e outro é a transferência de propriedade. Ou seja, após efetuarmos a compra, tornamo-nos donos do jornal, do aparelho de telefone celular, mas não ocorre o mesmo com os serviços prestados pelas operadoras de telefonia ou pelos médicos, dentistas ou consultores.

Em função da sua característica de tangibilidade, os produtos tendem a não ser temporários, apesar de, muitas vezes, serem perecíveis, como é o caso dos alimentos. Produtos podem ser armazenados, estocados e consumidos quando os consumidores assim desejarem. Por exemplo, o fato de compramos uma dúzia de ovos não significa que devamos consumi-la imediatamente.

Os produtos também permitem aos consumidores uma prévia experimentação antes da sua aquisição definitiva, o que facilita a comparação entre as múltiplas opções existentes no mercado.

Já no que tange à produção, é muito mais fácil padronizarmos bens físicos do que serviços. Empresas como a GE, Nestlé e Unilever são capazes de fabricar milhões de lâmpadas, potes de iogurte e frascos de xampu iguais, com uma mínima margem de erro; entretanto, um professor, por exemplo, é incapaz de ministrar duas aulas exatamente iguais.

Os serviços, por sua vez, são intangíveis, devem ser produzidos, entregues e consumidos simultaneamente. Mais do que isso, o grau de satisfação do consumidor final tende a variar muito, em função do seu grau de envolvimento, da sua personalidade e do seu estado de espírito (BOONE; KURZ, 2017).

Repare que, então, um produto tem características totalmente tangíveis – tamanho, cor, modelo, formato, peso, durabilidade, embalagem, rotulagem, variedade, *design*, customização – e, também, aspectos abstratos – reputação, qualidade, instalação, *status*, imagem, marca, garantia, por exemplo.

Por outro lado, não podemos esquecer que, na maioria das vezes, o produto é entregue por meio de serviços (vendas, por exemplo). Então, a comida de um restaurante pode ser maravilhosa, mas, se o atendimento não for cortês ou for demorado, você ficará satisfeito(a)?

Por mais que possamos distinguir produto de serviço teoricamente, na prática eles são imbricados. De qualquer forma, é importante enfatizarmos que o objetivo desta disciplina é estudar a criação e o gerenciamento de produtos exclusivamente.

Classificação de tipos de produtos

Existem vários tipos de produtos. Os fabricados para um consumidor que seja pessoa física são chamados de bens de consumo, como por exemplo um vestido ou um creme hidratante. Já os que são consumidos por uma empresa e utilizados para a fabricação de outros bens são chamados de produtos industriais. Esse é o caso de lâminas de aço e máquinas pesadas, por exemplo. Todavia, atente que um produto pode ser ambos. Pense em uma fábrica de roupas de cama que vende lençóis tanto para pessoas físicas quanto jurídicas (hotéis).

Qual é o impacto dessa diferença para os GP?

Pensem na estratégia de segmentação, que é construída com base na compreensão do comportamento do consumidor e na estimativa de demanda, que conseqüentemente implicará a rentabilidade e a lucratividade da empresa.

Os bens de conveniência são aqueles produtos adquiridos frequentemente e com um esforço mínimo, como pão e fósforo. Já os comprados por estímulo sensorial são denominados de bens de impulso. Pense nos produtos que ficam perto das caixas dos supermercados ou das Lojas Americanas e na importância do preço para a aquisição dos mesmos.

Já os bens de emergência são aqueles adquiridos nessas situações e são necessários imediatamente. Esse é o caso de um remédio para dor de cabeça. A urgência para a compra pode estimular o consumidor a pagar um preço mais alto do que normalmente pagaria.

Há ainda os bens de compra comparada, aqueles que demandam alguma comparação com outros bens. Ou seja, são produtos que requerem comparação dos requisitos e escolha que atenda às necessidades do consumidor. Isso ocorre quando compramos um automóvel ou um computador, por exemplo.

Por outro lado, quando vamos comprar bens de alto valor e características mais definitivas, como um imóvel, engajamo-nos em uma comparação extensiva com outros bens e uma longa busca por informações. Esse é o caso dos bens de especialidade.

Há ainda aqueles produtos que adquirimos em situações difíceis, são os bens não procurados. O melhor exemplo dessa categoria de produtos são caixões para enterrar um ente querido.

Podemos ainda classificar os produtos em termos da sua durabilidade. Os bens perecíveis são aqueles, como frutas e vegetais, que se deterioram rapidamente mesmo sem uso. Por outro lado, os bens duráveis são os que sobrevivem por mais tempo e podem ser reutilizados, como geladeiras e fogões.

Já os bens de capital são as instalações, os equipamentos, as construções e as chamadas *commodities*. São bens indiferenciáveis, geralmente, no caso dos produtos agrícolas e minerais, como trigo, açúcar, soja, ouro e petróleo.

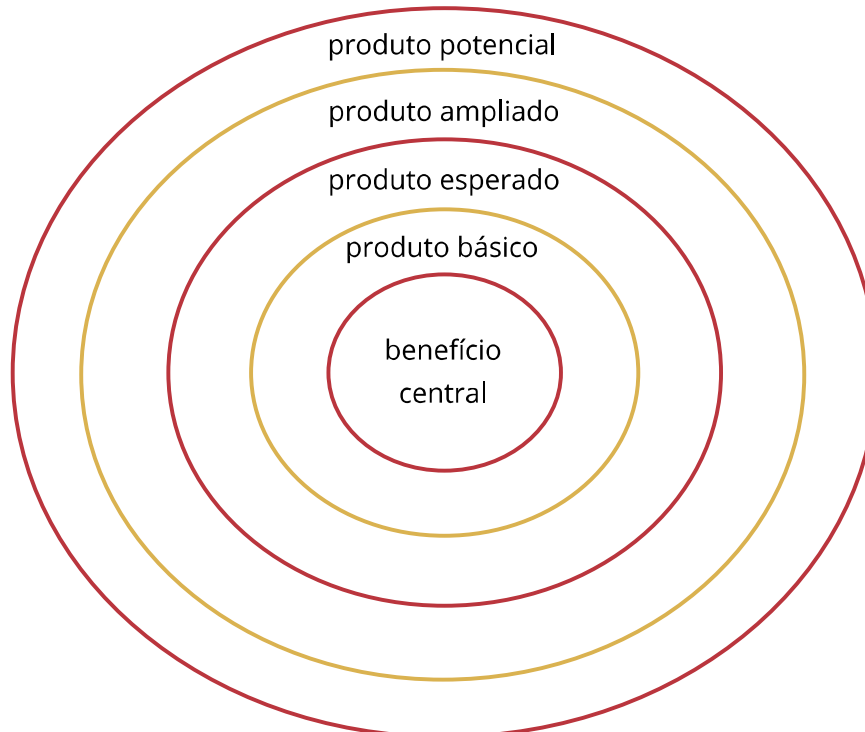
Independentemente do seu tipo, cada produto deve ser analisado nos mínimos detalhes, nos seus diferentes níveis, os quais vamos discutir a seguir.

Níveis de produto

A diferenciação de um produto tem por objetivo aumentar o seu valor percebido pelos clientes e consumidores. Levitt sugere que os produtos e serviços se desdobram em quatro níveis, além do benefício central. São eles: o produto genérico, ou básico; o produto esperado; o produto ampliado, ou ampliado; e o produto potencial (LEVITT, 1986 *apud* BOONE; KURZ, 2017).

A figura 1 permite-nos visualizar esses quatro níveis e iniciar a nossa discussão sobre como elaborarmos uma estratégia de diferenciação para os nossos produtos, em cada um deles.

Figura 1 – Níveis de produto



Fonte: Kotler e Armstrong (2014).

No núcleo desse modelo, está o **benefício central** desse produto para o seu consumidor. Ou seja, fica patente que a criação e o desenvolvimento de todo e qualquer produto parte dos desejos e das necessidades de quem o consome. Neste momento, devemos nos perguntar: qual é o propósito de valor deste produto para o cliente? Sim, o desenvolvimento de um produto começa nas necessidades (mesmo que latentes) dos nossos consumidores. Daí você pode se questionar: mas ninguém queria um Ipad até o mesmo ter sido inventado. Verdade, mas qual é o conceito deste produto? Qual é o seu propósito de valor? Conveniência. Por isso, devemos estar sempre atentos às demandas dos múltiplos grupos sociais, etários e identitários que compõem a sociedade.

O segundo nível é o **produto genérico** ou **básico**, que é o objeto físico ou o serviço em si, aquilo que o consumidor admite como oferta. Na prática, este nível reflete os aspectos gerais do produto, o que há de mais tangível: aparência, cor, textura e embalagem.

Como um produto pode diferenciar-se neste nível? Pense nos frascos de perfumes, no *design* inovador de alguns móveis, lustres e eletrodomésticos. Todavia, quando compramos um carro, um computador ou um aparelho de TV, esperamos muito mais do que aparência, formato, cor e material. Dependendo do público-alvo, há a expectativa de que tais produtos nos possibilitem navegar na internet para acessar a Netflix, por exemplo.

As expectativas do consumidor compõem o que denominamos de **produto esperado**, que é, por definição, o conceito do produto: o benefício, a utilidade, que o consumidor espera. Na prática, o produto esperado reflete conceitos mais abstratos, tais como *status*, para roupas de marca; comodidade, para poltronas mais largas em cinemas, ônibus e aviões; e sedução, para um perfume. Atender às expectativas dos nossos clientes mais eficientemente é uma forma de diferenciação.

A análise das características do produto precisa relacioná-las com os benefícios que elas proporcionam. Por exemplo, qualquer novo remédio antigripal, que seja lançado, pode manter a mesma aparência física – comprimido –, mas terá como objetivo combater a gripe de forma mais eficaz e eficiente. De certa forma, ao longo do tempo todos os produtos ficam iguais ou muito parecidos (*commodities*). Pense, por exemplo, nas canetas esferográficas, nas frutas e nos biscoitos.

Esse processo de comoditização impõe um desafio às empresas: como diferenciar os seus produtos? A resposta jaz no nível seguinte do modelo de Levitt (1986), o qual é denominado **produto ampliado** ou **umentado**. Este é construído por todas as demais características e serviços extras, que vão além daquilo que o cliente espera. Em outras palavras, é o valor extra, cuja finalidade é diferenciar o nosso produto do produto dos concorrentes. Esse diferencial não é necessariamente algo totalmente novo para o mercado, mas pode ser para a categoria em questão. Por exemplo, uma câmera fotográfica mais potente para celulares mais populares ou carros guiados por controle de voz (LEVITT, 1986 *apud* BOONE; KURZ, 2017).

Por último, há o chamado **produto potencial**, que é, na realidade, a soma de todas as características e os benefícios retratados nos níveis anteriores, além de tudo aquilo que ainda possa vir a ser desenvolvido no futuro. O produto potencial é limitado pela imaginação, pela criatividade, pelo orçamento, pela demanda e pelas tecnologias existentes. Assim, a capacidade de lançar novos produtos ou refrescar os já existentes reflete o potencial de diferenciação de uma empresa.

Um fator de maior importância na diferenciação de um produto ou serviço dos seus concorrentes é a qualidade. Qualidade significa adequação do produto à finalidade prevista. No caso dos manufaturados, isso implica a durabilidade, a aparência ou a classe do produto em si; enquanto, na área de serviços, geralmente, isso se traduz em elementos tangíveis do serviço: confiabilidade, empatia, atenção e rapidez de quem nos atende.

A chave para diferenciarmos os nossos produtos e serviços dos demais existentes jaz no alinhamento da nossa percepção – fabricante – com a do nosso cliente. Voltamos à questão estratégica: nunca nos devemos perguntar o que produzimos e vendemos, mas o que o nosso consumidor está comprando.

Vejamos um exemplo em que as duas não coincidem: o departamento de pesquisa de marketing de um fabricante de produtos de papel para uso doméstico solicitou a avaliação do consumidor para um novo papel higiênico. A reação foi favorável; entretanto, o produto foi considerado insuficientemente macio. Por isso, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) focou os seus esforços em desenvolver meios para amaciar o papel higiênico, o que resultou em um produto com fibras mais fracas e menor densidade. Ou seja, atendeu a uma das expectativas dos consumidores.

Qual é a mais importante como fator decisório de compra? Nos testes de uso subsequentes, o produto se desmanchou e ficou inutilizável para a finalidade a que se destinava. Testes complementares revelaram que, para o produto ficar macio ao tato, precisaria, na realidade, ter a resistência e a densidade das fibras aumentadas.

A qualidade é o fator principal para o sucesso comercial de um produto, mas é fundamental que se ressalte que qualidade só existe quando é percebida pelo público-alvo. Ou seja, basicamente, as avaliações feitas pelos clientes quanto à qualidade do produto oferecido pelo fornecedor, em relação às ofertas dos concorrentes, é determinante para o desempenho de longo prazo do negócio, tanto do ponto de vista de participação do mercado – *market share* – quanto do retorno sobre o investimento (ROI).

As percepções de estilo, principalmente para produtos com grande apelo emocional, como cosméticos, apresentam uma forte relação com a percepção de qualidade. No mercado da moda, tais como vestuário, o *design* pode ser um meio poderoso para a diferenciação. Esse foi o caso da Du Pont, que rejuvenesceu com sucesso o seu mercado de meias para mulheres, oferecendo cores diferentes, reposicionando, dessa maneira, as meias como um acessório da moda – uma cor diferente para cada vestuário. O mesmo foi feito pelas Havaianas, ao lançarem as suas linhas *premium*.

Uma forma eficaz de tangibilizarmos o diferencial do nosso produto, mesmo em caso de *commodities*, é por meio de uma marca específica, dado que esta pode sinalizar indicação de procedência, garantia ou qualidade do produto. Esse é o caso das maçãs da Turma de Mônica ou das marcas que servem como chancela, por exemplo, FGV, Nestlé ou Sadia. Há ainda a possibilidade de investirmos em uma reputação favorável, por meio de ações de ESG, como a Natura; o Bradesco, por meio da sua Fundação; ou a Magalu.

Há pressões institucionais por parte da sociedade, dos sindicatos, dos empregados, dos fornecedores, dos consumidores e dos governos para que as empresas utilizem da sua influência econômica, política e social para transformar realidades por meio de ações efetivas. Isso tem sido conhecido no mercado como ações de ESG, que se refere às melhores práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

Na sigla ESG, cada letra possui um significado:

- E (*environmental*) se refere às práticas de uma empresa em relação à conservação do meio ambiente e à sua atuação sobre temas como: aquecimento global e emissão de carbono, poluição do ar e da água, biodiversidade, desmatamento, eficiência energética, gestão de resíduos, escassez de água, entre outros;
- S (*social*) reflete a relação de uma empresa com as pessoas que fazem parte do seu universo, por exemplo: a satisfação dos clientes, a proteção de dados e privacidade, a diversidade da equipe, o engajamento dos funcionários, o relacionamento com a comunidade e o respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas.
- G (*governance*) diz respeito à governança da organização, ou seja, está relacionado à composição do Conselho, à estrutura do comitê de auditoria, à conduta corporativa; à remuneração dos executivos; à relação com entidades do governo e políticos e existência de um canal de denúncias.

As políticas, os programas e as práticas de ESG têm sido fundamentais para a construção da imagem, da reputação e do valor da marca das organizações, uma vez que promovem o engajamento de todas as partes envolvidas e, também, tendem a servir como um critério para investimentos.

Os serviços também são um importante meio de diferenciação na compra de muitos produtos, especialmente bens duráveis, tanto de consumo como industriais. Um serviço primoroso foi um fator importante para o sucesso das tintas Coral. Esta empresa desenvolveu o Coral Color Service, um serviço que viabiliza aos seus clientes efetivos e potenciais experimentar cores e combinações diferentes.

O serviço não precisa, necessariamente, ser adicional ao produto. Em algumas circunstâncias, uma redução pode agregar valor. Essa é a opção das companhias aéreas chamadas de *low cost*: easyJet, na Inglaterra; JetBlue, nos Estados Unidos; e Gol, no Brasil. Elas focam o produto básico – transporte dos passageiros – e cobram por tudo o que for adicional, como serviço de bordo e marcação de assentos. A lógica dessa estratégia está na elasticidade da demanda. Isto é, a redução dos custos operacionais permite a essas empresas oferecer preços mais baixos, o que, conseqüentemente, resulta no aumento de passageiros transportados e, portanto, no lucro em função do volume.

A prestação de um serviço de qualidade superior como meio de criar um vínculo entre o fornecedor e o cliente pode ter conseqüências marcantes. Em particular, ela torna o cliente menos propenso a buscar outras fontes de fornecimento e, por essa razão, funciona como uma barreira contra a entrada de novos concorrentes.

Outros elementos do produto aumentado que podem ser usados para diferenciar o produto são a instalação, a disponibilidade de pronta entrega, o crédito, o cumprimento do prazo de entrega prometido e a garantia. Todos esses itens aumentam a diferenciação do produto em relação aos seus concorrentes.

Resumindo, existem muitas maneiras pelas quais os produtos e os serviços podem ser diferenciados. Ao escolher o tipo de diferenciação a adotar, devem ser levados em conta vários fatores: o valor agregado da diferenciação para o cliente; o custo da diferenciação para a empresa, em relação ao valor agregado; a probabilidade de o concorrente copiar a diferenciação, bem como a velocidade na qual isso ocorrerá; e, ainda, o grau com que a empresa adota a inovação nos ativos de marketing.

Papel do gerente de produto nas indústrias

Provavelmente, não existe nas estruturas organizacionais um papel mais multidisciplinar que o de GP. Esse(a) profissional se relaciona praticamente com todas as áreas da empresa, conforme podemos visualizar na figura 2.

No limite, cabe a esse(a) profissional entender o cliente – necessidades, desejos e demanda – e, ao mesmo tempo, a capacidade de a empresa produzir, entregar e comercializar esse produto a um preço competitivo.

Figura 2 – Interações do(a) GP na empresa



Fonte: Kotler e Armstrong (2014).

No seu dia a dia, o(a) GP trabalha em conjunto com: o Departamento de **Pesquisa de Mercado**, que é responsável pela avaliação do consumidor e do mercado; o de **P&D**, no sentido de certificar-se de que o produto que está sendo fabricado atende à expectativa do consumidor; o **Jurídico**, a quem cabe garantir que todos os processos, a embalagem e o rótulo atendem às exigências legais; o de **Compras**, que assegura o acesso às matérias-primas necessárias para a fabricação do produto; o de **Vendas**, responsável pelo sucesso da comercialização do produto; e, obviamente, os profissionais responsáveis pela comunicação e promoção do produto.

Mas, em um caso muito específico da indústria farmacêutica, qual seria o papel do GP do suplemento vitamínico Centrum, por exemplo? Lógico que o desenvolvimento do produto ficou a cargo de técnicos e especialistas (farmacêuticos, químicos, médicos), mas, dado que se trata de um OTC, o marketing tem um papel muito importante. Por exemplo: identificar esse tipo de demanda para diferentes públicos, o que resulta na extensão de linha de produtos (Homem, Mulher, Select Homem, Select mulher); na escolha da embalagem e da estrutura física do produto (comprimidos, goma de mascar); na definição do preço; na escolha dos canais de distribuição e no PDV (espaço na gôndola); na definição das estratégias de comunicação e de promoção *on-line* e *off-line*; etc.

O perfil profissional do(a) GP é muito complexo, pois, em última instância, cabe a ele(a) balizar os interesses muitas vezes conflitantes de imagem, volume e resultados da empresa e dos seus acionistas.

O(a) GP deve ter as competências técnicas que se esperam de um administrador: conhecer o mercado, os fatores externos que podem afetar – positiva ou negativamente – a demanda do(s) produto(s); ter profundo conhecimento de matemática financeira, para que seja capaz de justificar a viabilidade ou não dos produtos. Ademais, é fundamental que também tenha os chamados *soft skills*, isto é, as competências sociais e gerenciais, para que seja capaz de lidar com os conflitos e as diferentes expectativas das partes envolvidas, os *stakeholders*.

Cabe aos GPs monitorar os sistemas de informação e controle dos produtos e das marcas pelos quais é responsável.

A rapidez de acompanhar o dinamismo da informação de mercado e o seu melhor uso para subsidiar a tomada de decisão são fatores críticos de sucesso para a atividade empresarial e, em particular, da gestão de produtos e marcas.

As empresas que se têm destacado nessa área fizeram razoáveis investimentos de tempo, recursos financeiros e, principalmente *know-how*, para a estruturação de departamentos e inteligência de mercado.

As fontes de informação desses sistemas vêm de pesquisas de mercados, institutos, revistas especializadas, sistemas de atendimento, vendas, distribuição, assistência técnica ou informações de vendas e financeiras. Por exemplo, o GP de uma empresa fabricante de iogurte foi capaz de “antever” a entrada de um novo concorrente no mercado por meio de informação prestada pelo fabricante de embalagem, que não seria capaz de honrar o tradicional prazo de entrega, pois havia recebido uma grande encomenda para o mesmo período.

O avanço da tecnologia tem facilitado que os administradores tenham visão integrada do negócio por meio de soluções como o *Customer Relationship Management* (CRM), *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Supply Chain Management* (SCM).

Ciclo de vida do produto

Invariavelmente, o sucesso e a sobrevivência de uma empresa dependem da sua capacidade de lançar novos produtos. Imagine uma empresa cujo resultado dependesse exclusivamente de canetas-tinteiro, espartilhos ou vitrolas. O que teria acontecido com esses fabricantes?

Contudo, não basta lançarmos novos produtos. Devemos ter em mente que, na maioria das vezes, a demanda por eles pode acabar. Dessa forma, uma das principais atribuições do(a) GP é estimar e administrar o Ciclo de Vida do Produto (CVP) e adotar as estratégias pertinentes para cada etapa.

Conceito de CVP

Podemos assegurar que todos os produtos têm um ciclo de vida, que correlaciona os seus históricos de vendas e os lucros gerados na linha do tempo. Segundo Churchill Jr. e Peter (2013, p. 238), “o ciclo de vida do produto é um modelo dos estágios do histórico de vendas lucros de um produto”. Já Kotler e Armstrong (2014, p. 326) afirmam que, para garantirmos que um produto tenha um ciclo de vida, temos de partir de quatro pressupostos:

- a) Os produtos têm uma vida limitada.
- b) As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
- c) Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do CVP.
- d) Os produtos requerem estratégias de marketing, financeiras, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio do seu ciclo de vida.

Um produto que obtém sucesso percorre, geralmente, quatro estágios ou fases ao longo da sua vida ativa no mercado: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Antes de analisarmos os estágios do CVP, cabe destacar que nem todos os produtos cumprem todos os estágios do ciclo de vida. Na verdade, a maioria deles não chega à fase de maturidade, sucumbindo na sua trajetória por diversos motivos: inadequação mercadológica, erros de estratégia de marketing, superação por concorrentes, etc. Mais adiante, você conhecerá a matriz BCG (Boston Consulting Group), que analisa a carteira de produtos de uma organização.

Kotler e Keller (2019, p. 241) destacam que “a cada 58 ideias de novos produtos que surgem nas empresas, apenas 12 transformam-se efetivamente em projetos. Destas, cinco são descartadas na fase de análise financeira e outras quatro morrem no estágio de desenvolvimento de produto”. Ou seja, três produtos, apenas, chegam a passar por teste de mercados, e um único é lançado com sucesso.

Seria um equívoco pensar que apenas jovens empreendedores cometam esse tipo de erro (como foi o caso do mel em sachê, caipirinha em pó). Grandes empresas que investem em pesquisa também incorrem em fracassos, como o lançamento da New Coke, da Pepsi Cristal, do creme dental de juá, que não tiveram aceitação e foram retirados do mercado poucos meses depois do seu lançamento. Por certo, deixou um rastro de prejuízo para estas empresas e uma grande lição para os executivos.

Mas o que pode ter dado errado? Foi um erro exclusivo de produto (aqui estamos falando de marca, qualidade percebida, *design*, embalagem)? Ou teria sido uma estratégia de preço inadequada? Será que escolhemos os canais de distribuição, promoção e comunicação corretos? Vejam a importância de um olhar sistêmico sobre o produto e de um trabalho em equipe com diversos times.

Você consegue se lembrar de algum produto que tenha fracassado ou que tenha tido uma vida efêmera? Aqui podemos listar desde o biscoito recheado de quindim ao *shampoo* de cerveja, passando por tentativas de relançar jogos como o Atari e novas “vitrolas”.

Não se esqueçam de que existem produtos que necessariamente têm um tempo de vida curto, por exemplo, as coleções da indústria da moda. A rigor, existem três tipos de obsolescência para os produtos. Um deles é a obsolescência programada ou planejada, que ocorre quando uma empresa produz um produto com qualidade inferior para acelerar o desgaste e a sua necessidade de reposição, como é o caso de algumas lâminas de barbear e de alguns *smartphones* e eletrodomésticos. Apesar de não ser nada ético, algumas empresas permitem que os projetos tenham falhas propositalmente para forçar a reposição.

Uma segunda possibilidade é a obsolescência perceptiva, a qual é resultado de produtos mais novos com diferentes *designs*, mais atuais, que fazem com que o antigo produto pareça antigo e defasado. É o caso, por exemplo, dos modelos de automóveis que mudam anualmente.

Por fim, há a obsolescência técnica ou funcional, que contempla múltiplas situações, como o lançamento de produtos com nova tecnologia, a inviabilidade do conserto ou até mesmo a falta de peças de reposição.

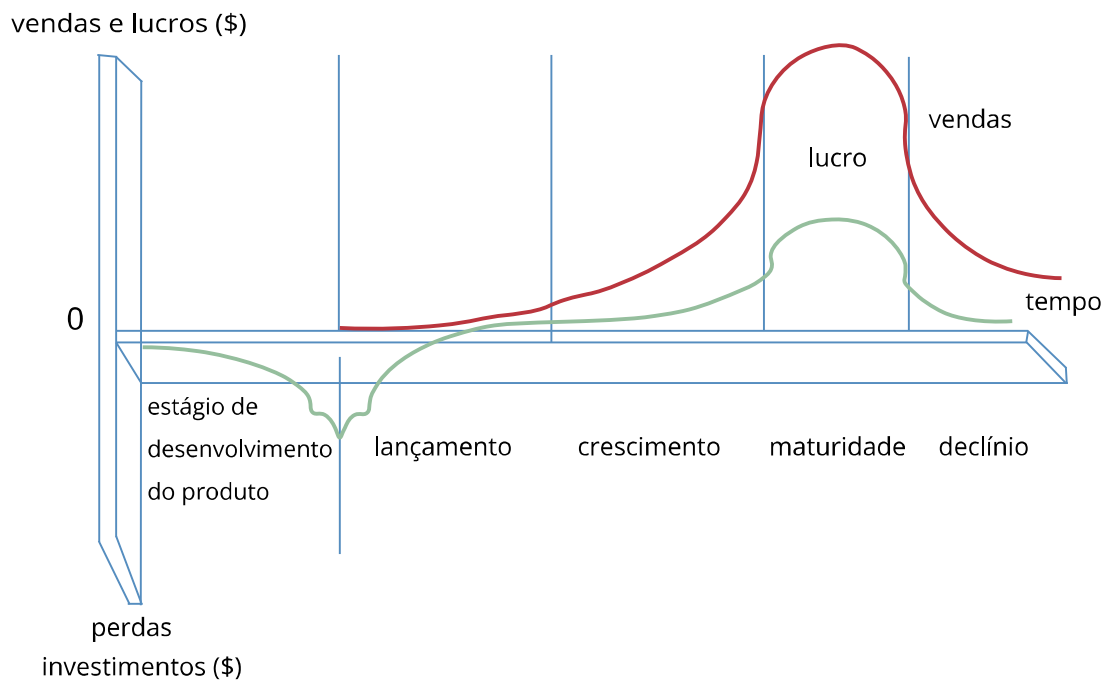
Podemos perceber, então, que o lançamento constante de novos produtos é fator fundamental na estratégia de marketing das organizações.

Características do CVP

Ao ser lançado, um produto já traz um custo significativo, contraído entre a geração da ideia e a sua colocação no mercado. Assim, antes mesmo de ser comercializado, ele já contabiliza algum “prejuízo” – custo – para a organização.

A figura 3 demonstra, de forma geral, o CVP. Destacamos que nem todos os produtos percorrem todo o ciclo. Alguns passam da introdução para a morte rapidamente. Há produtos com um ciclo de vida muito peculiar como os ovos de Páscoa e artigos de Natal, pois a demanda por esses produtos cresce com uma certa antecedência dessas datas comemorativas, mas, em seguida, despencam verticalmente.

Figura 3 – CVP



Fonte: Sandhusen (2008, p. 62).

Vejam as fases mencionadas:

Introdução

Este período representa o lançamento do produto na carteira de ofertas da empresa. As vendas começam lentamente, uma vez que o produto não é conhecido pelo mercado. De modo geral, o custo de produção é alto, pois a empresa ainda não adquiriu a experiência necessária para reduzir os custos de produção, assim como o volume de produção e vendas não permite economias de escala. O produto recém-lançado necessita ainda de investimentos em desenvolvimento tecnológico, embalagem, distribuição e propaganda. Esta fase se caracteriza por prejuízos constantes.

Crescimento

Nesta fase, há uma expansão significativa das vendas, visto que uma grande parte dos consumidores potenciais toma conhecimento da existência do produto. Aumentando o volume de vendas, surgem a economia de escala e a distribuição de forma mais eficiente do novo produto. É na fase de crescimento de vendas que aparecem os primeiros concorrentes, pois a demanda do mercado aumenta rapidamente. O mercado fica mais competitivo com a entrada de um grande número de concorrentes, e, com isso, cresce a necessidade de novos investimentos por parte da empresa para consolidar e aumentar a participação de mercado, o que se dá em um momento difícil, pois, com o incremento de oferta, os preços caem.

Maturidade

O estágio da maturidade se caracteriza por um crescimento de vendas lento e baixo. As vendas tendem a estabilizar-se, tão somente acompanhando, nesta fase, o crescimento vegetativo do mercado. Estão instalados no segmento todos os concorrentes; logo, a luta por parcela de mercado implica desalojar alguma organização que já esteja instalada. Os lucros se estabilizam ou começam a declinar no fim do estágio da maturidade.

Declínio

Na quarta e última fase – o declínio –, o produto fica obsoleto, superado por algo que o substituiu ou porque está saindo de moda. As vendas caem vertiginosamente, e os lucros despencam. As empresas reduzem os investimentos em desenvolvimento, propaganda e distribuição e diminuem a oferta de diferentes modelos. No fim do estágio de declínio, a organização deverá decidir o momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outro nicho específico.

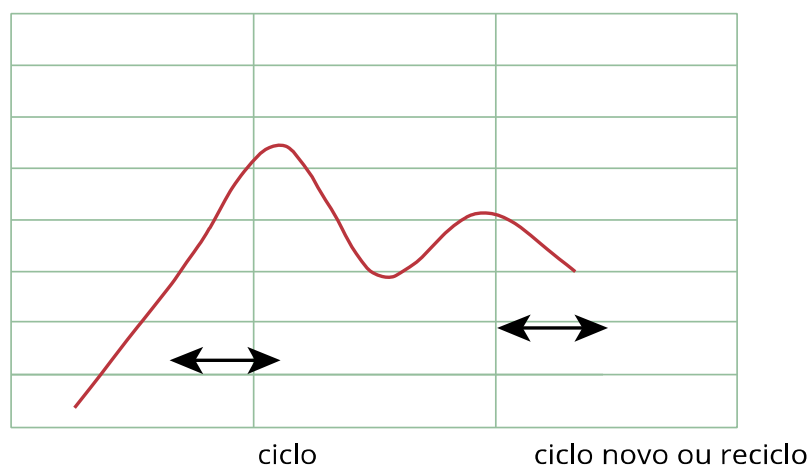
Reciclo do produto

Nem todos os produtos passam por todas as fases do ciclo de vida, fazendo uma trajetória gráfica em forma de S, como na figura 4.

Alguns produtos são tão admirados pelo mercado consumidor que podem sair direto da fase de introdução para a de maturidade, sem mesmo passar por um rápido estágio na fase de crescimento.

Outros produtos passam da fase de maturidade para um novo período de crescimento lento, afastando o declínio por algum tempo. Isso ocorre fundamentalmente pelo incremento de forte propaganda. Esse segundo arco é o reciclo.

Figura 4 – Reciclo dos produtos



Fonte: Kotler (2000, p. 325) *apud* Irigaray et al. (2006).

Com o crescimento do mercado de televisão no Brasil, lá pela segunda metade da década de 1960, os estudiosos de marketing, assim como os profissionais de mídia, acreditavam que o rádio estaria com os seus dias contados e que, a partir do início dos anos 1970, entraria em uma fase de declínio. Isso seria verdade tanto para o negócio rádio quanto, conseqüentemente, para o equipamento rádio.

Contrariando as expectativas da época, parece-nos que o rádio experimenta ainda a sua maturidade sem dar nenhum sinal de declínio. Ao contrário, mantém um crescimento lento, possivelmente apenas vegetativo, mas está longe do declínio. Nos grandes centros urbanos, cresce de forma segmentada e segura, como meio de lazer, informação e até mesmo cultura. No interior, nas áreas rurais, continua sendo um grande elemento de integração social, encontrou novas formas de programação, incorporou a frequência modulada (FM) e passou a ser companheiro de “donas de casa” nas suas tarefas domésticas. Além disso, encontrou leais companheiros no trânsito urbano, e as emissoras continuam tendo audiência.

Por outro lado, pense em como o avanço tecnológico, como o 4G e 5G, possibilitaram novas televidões (*Smart TV*) e criaram serviços que se tornaram concorrentes de produtos tradicionais (*sharing economy* e compartilhamento de bicicletas e carros).

Por outro lado, um negócio que apresentava crescimento contínuo no Brasil dos anos 1950 a 1970 tem experimentado significativa queda no mercado: a tradicional caixa de fósforos.

Alguns fatores colaboraram para o declínio do produto, podendo destacar-se o surgimento dos isqueiros de baixo custo e grande confiabilidade, produzidos pela BIC e pela Gillette. Em uma das suas propagandas, a BIC enfatizava: “Acendo mil vezes ou mais”, buscando uma comparação com a caixa de fósforos que continha 45 palitos. Outro fator importante foi o acendimento automático dos modernos fogões a gás, além de acendedores automáticos para uso nos fogões mais antigos que não disponham do recurso de acendimento automático. Uma vela de automóvel plugada no fogão e um interruptor de eletricidade fazem a chama brotar sem a necessidade do palito de fósforo.

Vemos, portanto, dois produtos novos, atuando em segmentos de mercado distintos, acelerar o declínio de um produto de grande sucesso.

Hoje, a empresa líder do segmento de palitos de fósforos continua operando, mas nos parece que se restringe a mercados distintos e pequenos: o mercado doméstico de menor poder aquisitivo e o segmento de brindes, ou seja, caixinhas de fósforos para restaurantes e hotéis, não mais em palitos de madeira, e, sim, de papelão. Como já existem acendedores elétricos para churrasqueiras e lareiras, cremos que esse segmento – que ainda existe para os palitos de fósforo – tende também a desaparecer.

Análise do CVP

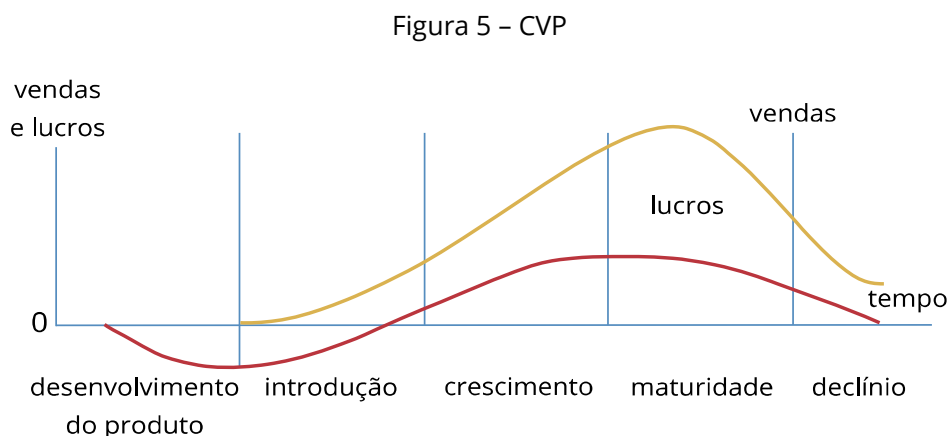
Os produtos têm um ciclo de vida desde o seu desenvolvimento até o seu eventual desaparecimento. Contudo, não podemos imaginar que todos os bens e os serviços tenham o mesmo comportamento ao longo do tempo.

Há produtos que se tornam um sucesso imediatamente após o seu lançamento, há outros que demoram a ser aceito pelos consumidores. No que tange, especificamente, ao tempo de vida, há produtos que fazem sucesso temporariamente, enquanto outros perduram por mais tempo.

A seguir, estudaremos os diversos tipos de padrões de comportamento do CVP, bem como as suas análises gráficas.

Análise gráfica do CVP

A curva do ciclo de um produto proposta por Sandhusen (2008) é a mais comum para a maioria dos produtos que cumprem o ciclo completo. Kotler (2000, p. 326) diz que a “maioria das curvas de ciclo de vida é retratada em forma de sino”, conforme está apresentado na figura 5.



Fonte: Sandhusen (2008).

Existem, no entanto, outros formatos de curva do CVP de acordo com as variações de consumo para cada tipo de produto.

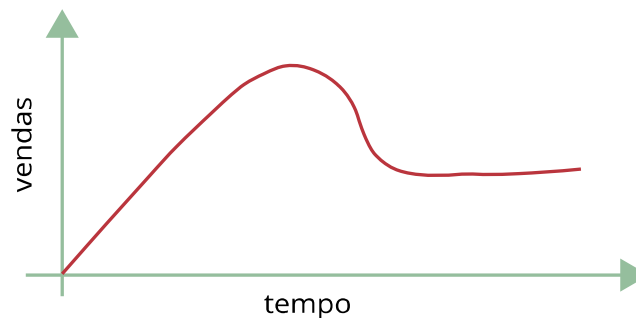
Sandhusen (2008) propôs alguns formatos adicionais para o CVP para produtos de consumo de moda. Propomos aqui, como exercício, que você desenhe intuitivamente as curvas para os seguintes produtos:

- Explosivos – popularidade e venda por muito tempo (por exemplo, sandálias Havaianas e canetas BIC).
- Modismos – rápida popularidade e rápido declínio (por exemplo, personagens e modas de novela).

- Modismos estendidos – vendas residuais após o sucesso inicial (por exemplo, piteiras Tar Guard, para reduzir a nicotina dos cigarros; e bolsas capanga para homens – sim, acreditem, estes artigos ainda existem e são comercializados).
- Da moda – boas vendas durante períodos consecutivos (por exemplo, camisas das seleções nacionais).
- Nostálgicos – recuperação de popularidade (por exemplo, lançamentos de CDs de MPB e os atuais “bailes de formatura”).

Kotler e Armstrong (2014, p. 326) identificaram outros padrões de comportamento do CVP. O padrão crescimento-queda-maturidade, visto na figura 6, é característico de pequenos eletrodomésticos de cozinha. Como exemplo marcante, temos a faca elétrica, que experimentou grande sucesso após o seu lançamento e logo após caiu o até o nível de estabilização.

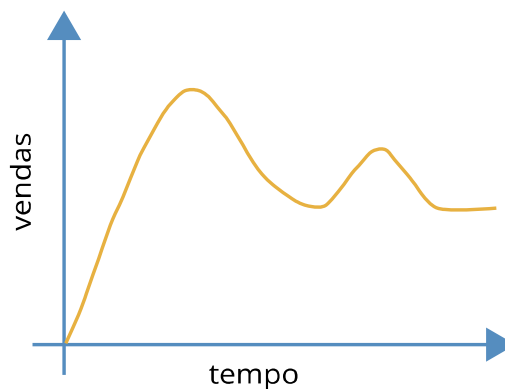
Figura 6 – Padrão de crescimento-queda-maturidade



Fonte: Kotler e Armstrong (2014).

O padrão ciclo-novo ciclo, visto na figura 7, frequentemente observado na venda de medicamentos, sofre crescimento repetido e cada vez menor sempre que a empresa faz uma campanha promocional.

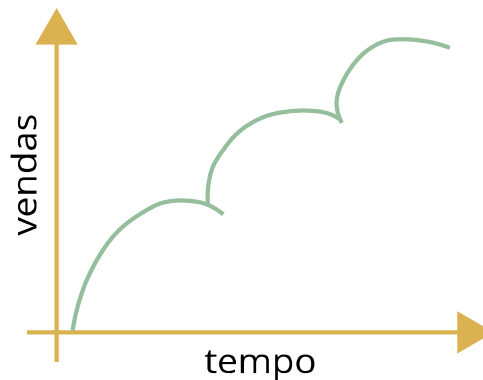
Figura 7 – Padrão ciclo-novo ciclo



Fonte: Kotler e Armstrong (2014).

No padrão escalonado, visto na figura 8, as vendas crescem na medida de novas características de produtos de utilização ou usuários. O exemplo citado fala sobre o náilon e os seus novos e constantes usos, como paraquedas, meias, camisas, velas de barcos e pneus.

Figura 8 – Padrão escalonado



Fonte: Kotler e Armstrong (2014).

Será que são só esses? Imagine que você seja um fabricante de ovos de páscoa ou de enfeites de Natal. Como seria a curva do ciclo de vida desses produtos? Você consegue desenhar?

Com certeza, a demanda por esses produtos começará a crescer algumas semanas antes da respectiva data festiva e, se os mesmos forem bem aceitos pelo mercado (em função de fatores endógenos e exógenos), a inclinação da curva será bem acentuada.

E o que acontecerá logo após a Páscoa e o Natal? Sim, as vendas despencarão verticalmente.

Vejam como é importante estimarmos e acompanharmos as curvas dos ciclos de vidas dos nossos produtos para que possamos antecipar estratégias que nos ajudem a maximizar nossos lucros.

Processo de adoção

Segundo Kotler e Armstrong (2014, p. 377), “a adoção é a decisão de uma pessoa de se tornar um usuário regular de um produto”.

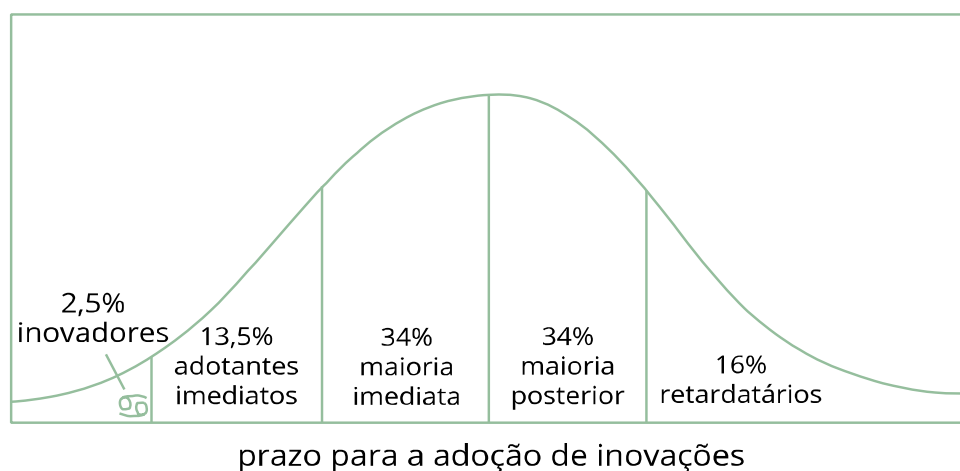
Muitos de nós já nos surpreendemos ao acordar pela manhã e ver na garagem do nosso prédio um carro novo sem termos visto uma única propaganda dele. Quantas vezes tomamos conhecimento da existência de um novo produto quando este já é de uso regular de um amigo nosso de trabalho ou de escola, ou nos surpreendemos quando alguém nos conta, como se fosse uma grande novidade, que comprou o seu primeiro DVD (sim, isto é uma ironia)?

Nessa proposta de processo de adoção pelo consumidor, podemos identificar os grupos de consumidores que vão interessar-se e utilizar o seu produto, assim como saber em que época do ciclo de vida do seu produto eles vão comprar (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Existe uma relação estreita entre o CVP e a curva de adoção de inovações, conforme você pode ver na figura 9. Com o ingresso dos adotantes inovadores, dá-se o início do CVP, ou seja, a introdução do produto. Os adotantes iniciais são os responsáveis pela fase de crescimento do produto. A maioria precoce e a tardia representam a maturidade do produto, incluindo aí a maturidade de crescimento, a maturidade de estabilidade e a maturidade decadente.

Uma empresa lança um novo produto na esperança de que ele se torne um grande sucesso. No entanto, como já vimos, é raro alcançar um sucesso comercial. Vimos, também, que a possibilidade de sucesso aumenta à medida que investimentos são feitos no produto, seja em desenvolvimento tecnológico, propaganda, distribuição ou outros.

Figura 9 – Curva de adotantes



Fonte: Kotler e Armstrong (2014, p. 379).

Encontrar pessoas que sejam usuárias do produto na sua fase inicial de lançamento, bem como conseguir um grupo de pessoas dispostas a correr riscos, experimentar e divulgar o novo produto, talvez seja uma das prioridades do(a) GP.

Kotler e Armstrong (2014, p. 379) definem o processo de adoção de inovações como “a disseminação de uma nova ideia, a partir de sua fonte de invenção ou criação para seus usuários finais adotantes”.

A adoção é um processo dividido em cinco etapas, compreendendo:

- conscientização – o consumidor toma a consciência da existência do produto.
- interesse – o consumidor potencial se sente estimulado e vai procurar informações sobre o novo produto.
- avaliação – o consumidor avalia a possibilidade, o risco e o custo de experimentar o produto.
- experimentação – o consumidor faz um teste, experimenta o produto e avalia a sua decisão de compra.
- adoção – o produto, se aprovado pelo consumidor, entra na sua relação de consumidor regular.

Inovadores

São os primeiros a comprar o produto. São os pioneiros. Do total de consumidores do produto ao longo do tempo, 2,5% o farão rapidamente. Esses são os inovadores. Gostam de correr riscos e se orgulham de serem os primeiros a desfrutar dos benefícios do novo produto, exibindo com prazer a novidade, quase exclusiva.

Dado o perfil de alto risco e extravagante, estes compradores não são considerados formadores de opinião, não servem como referência de consumo para a grande massa.

A empresa vendedora precisa incorporar rapidamente os inovadores na sua carteira de clientes, pois, além de propiciarem a entrada de alguma renda relativa à venda do novo produto, aliviando o caixa da empresa, são os inovadores que fazem o “contato” com o grupo seguinte, os “adotantes imediatos”.

Adotantes imediatos

Estes são os compradores que elevam o produto para a classificação de crescimento no CVP. São formadores de opinião e agentes de mudança comportamental e de consumo, sendo fundamentais para a difusão do produto.

Trata-se de pessoas respeitadas nas suas comunidades e pelos grupos de referência de convívio, admiradas pelos seus pares profissionais em escolas e clubes de lazer; lideram as opiniões e encaminham questões a serem decididas. Geralmente, são destaques sociais, intelectuais e profissionais junto aos grupos de que participam. Representam 13,5% do volume de vendas da organização, logo, há um grande incremento de renda na empresa, o que facilita o investimento tão necessário ao novo produto, em embalagens, distribuição ou novos modelos.

Os produtos que superam a fase de lançamentos são considerados as “estrelas da companhia” e merecem investimentos especiais, porém, mais que isso, trarão a reboque para a empresa o grande volume de consumidores, a maioria imediata, conforme será apresentado.

Maioria imediata

Conhecidos também como maioria inicial, este grupo de consumidores representa o ingresso do produto na sua fase de “maturidade”, representando 34% do total dos compradores. De modo geral, são pessoas e organizações pouco dispostas a correr riscos, compram com elevado grau de cuidado e gostam de se informar sobre as experiências de outras pessoas que já utilizaram o produto. Embora não sejam formadores de opinião, são de extrema importância para a organização vendedora, uma vez que os lucros que o produto pode gerar são experimentados na fase em que estes consumidores entram no mercado.

Com metade dos consumidores potenciais sendo atendida pela empresa, a organização já sabe o tamanho da sua participação no mercado; já estão definidos os *players* vencedores; e o lucro começa a crescer de forma significativa. Nesse momento, a empresa tem recursos suficientes para investir em novos projetos.

Maioria tardia

Este grupo de consumidores também representa 34% do total de clientes da empresa. São pessoas e organizações que gostam de decidir com imensa cautela e são lentas nas suas decisões porque céticas e resistentes a novas ideias e novos produtos. De modo geral, são conservadoras em hábitos e costumes de consumo, adquirindo algo apenas quando esse produto se torna comum a grande parte dos seus consumidores.

Esta fase é marcadamente boa para a empresa vendedora, pois todos os custos de desenvolvimento, pesquisas e testes do produto já foram recuperados; novos investimentos no produto não são mais necessários, havendo apenas despesas de manutenção; os principais concorrentes já são conhecidos; e estão estabelecidos os segmentos de mercado de cada empresa. Logo, esta é a fase em que a empresa tem mais dinheiro para novos investimentos.

Retardatários

Os retardatários representam 16% de todo o conjunto de compradores. De maneira geral, são pessoas e organizações que gostam de produtos tradicionais, produtos que conferem bastante conforto psicológico àquele que decide pela sua compra. Fogem de novidades, pois estas trazem consigo um risco bastante acentuado. Conseqüentemente, trazem a insegurança e a sensação de desconforto de uma decisão de compra ainda “imatura” para os seus padrões de compra.

Estratégias para o CVP

Como vimos, todos os produtos têm um ciclo de vida. Logo, podemos afirmar que todos os produtos um dia morrerão, com maior grau ou menor grau de sucesso na sua passagem pelo mercado, mas, de certo, todos eles um dia serão superados por produtos de concorrentes, por substitutos ou por produtos da moda.

Assim, as organizações devem estabelecer estratégias desde o lançamento do produto até a sua retirada, para assegurar ou tentar garantir alguma chance de sucesso ou aumentar a longevidade do seu produto no mercado.

Na fase de introdução, os objetivos básicos são estabelecer um mercado para o novo produto e persuadir os adotantes iniciais a comprá-lo. Basicamente, o plano de ação se resume a oferecer alta qualidade dentro do segmento, selecionar uma boa marca e obter proteção legal.

Na fase de crescimento, busca-se aumentar as vendas e o *market share*, bem como desenvolver preferência pela marca, proporcionando alta qualidade dentro do segmento e acrescentando serviços para aumentar o valor.

Na fase de maturidade, o objetivo é defender a participação de mercado e procurar atrair clientes dos concorrentes, melhorando a qualidade do produto e acrescentando recursos para distinguir e diferenciar a sua marca da dos concorrentes.

Na fase de declínio, busca-se limitar os custos e descobrir maneiras de reavivar as vendas e os lucros, mantendo a promessa de alta qualidade e inovando o produto, dadas as novas condições de mercado.

Estratégias para o estágio de introdução

No estágio de introdução de um novo produto, a empresa está arcando com todos os custos associados ao seu desenvolvimento, bem como os relativos aos diversos testes, como visto no tópico anterior.

Nesta fase, a participação de mercado é nula ou baixíssima, e o crescimento de vendas é lento. Os gastos são extremamente elevados para assegurar alguma distribuição e propaganda. A organização, que não pode garantir ainda o sucesso de novo empreendimento, lança poucos modelos ou pouca diversidade do seu novo produto, buscando reduzir os custos diante de tantas incertezas.

Kotler e Armstrong (2014) identificaram muitas causas para o baixo crescimento de vendas, por exemplo, atrasos na expansão da capacidade de produção, problemas técnicos, atrasos na obtenção de distribuição adequada por meio de pontos de venda no varejo e relutância dos clientes em mudar o seu comportamento estabelecido.

Esta fase é, certamente, a mais difícil para a empresa, pois, além de vender pouco, tem de efetuar muitas despesas com promoção e distribuição, a fim de ver assegurada uma boa carreira ao seu produto. É necessário muito dinheiro para atrair os distribuidores. Os supermercados, por exemplo, quase sempre querem que a organização invista em *folders* de vendas, compra de espaço em gôndolas e equipe interna de divulgação. Também é preciso muito dinheiro para permitir o ingresso de um novo produto no seu portfólio de vendas.

Nesta fase, a função primeira da propaganda não deve ser gerar vendas, mas, sim, gerar consciência, dar conhecimento aos potenciais compradores da existência do novo produto. A sua função secundária é instigar os possíveis usuários do produto a fazerem uma experimentação e, finalmente, provocar os pontos de venda a manterem no seu estoque o novo produto, ou seja, assegurar uma distribuição mínima. Logo, podemos perceber que os custos associados a essa propaganda serão altos e de baixo retorno.

Como o preço de lançamento tende a ser alto para recuperar os investimentos realizados o mais rápido possível, os grupos visados são, de forma geral, os inovadores e as pessoas com maior poder aquisitivo.

Com relação aos preços na fase de lançamento, quatro movimentos estratégicos podem ser feitos: desnatamento rápido, desnatamento lento, penetração rápida e penetração lenta.

Desnatamento rápido

A empresa espera, ao longo do tempo, estabelecer um preço que seja competitivo com todos os concorrentes do mercado.

No entanto, neste momento, pode lançar o seu produto com preço bem acima do seu objetivo final, investindo fortemente em propaganda e promoção, porque o produto em questão não é facilmente copiável – requer alguma engenharia complexa. Além disso, não há similar disponível no mercado. Aqueles que conhecem o produto passam a desejá-lo e estão dispostos a pagar um preço alto pela inovação e pelo prazer de ter algo que a maioria ainda não possui.

Assim, a empresa inovadora pode recuperar os seus investimentos mais rapidamente e posicionar o seu produto como um *top line* de mercado.

Desnatamento lento

É uma estratégia recomendada quando o mercado não é tão grande ou vigoroso. O preço de entrada do produto é alto, e a empresa investirá pouco em promoção, visto que os compradores potenciais já conhecem produtos semelhantes e estão dispostos a pagar um preço mais alto para usufruir o novo produto de imediato, além do que a concorrência levará ainda algum tempo para lançar um produto similar.

Penetração rápida

Esta é uma estratégia para aqueles que, na fase de lançamento do produto, percebem que este é uma real novidade para o mercado. No entanto, é facilmente copiável, e a concorrência será acirrada.

Sendo um mercado de grande volume, a empresa precisa consolidar a sua posição de vencedora ou líder, rapidamente. Porém, a maioria dos consumidores desse tipo de produto é sensível a preço.

Os fatores que poderão fazer diferença entre o sucesso ou o fracasso do produto estão vinculados ao custo. Logo, a empresa precisa ganhar escala de produção por meio de grandes volumes produzidos e pela experiência acumulada e, assim, consolidar a sua posição e a sua participação no mercado.

Penetração lenta

Essa estratégia é recomendada para produtos de baixo preço e com pouco investimento em promoção. Os consumidores potenciais já conhecem o produto e são sensíveis ao preço. Geralmente, a estratégia de penetração lenta é recomendada para mercados de grande volume e com alguma concentração de empresas concorrentes. Com preços baixos, criam-se inibições a novos concorrentes, visto que as margens não serão muito atrativas. Este é o típico mercado de volume.

Estratégias para o estágio de crescimento

Nesta fase do CVP, há uma rápida ascensão das vendas pelo ingresso dos adotantes imediatos na utilização e na recomendação do uso do produto. Dado o sucesso inicial que a organização experimenta, novos concorrentes lançam produtos semelhantes, iniciando, portanto, uma luta por participação de mercado. Havendo mais oferta, o preço do produto tende a cair.

Visando a manter a sua parcela de participação de mercado, a empresa deve lançar novas características do produto, bem como ampliar o seu eixo de distribuição. Com o aumento expressivo de vendas – lembre-se: adotantes imediatos representam 13,5% dos comprados – ocorre, naturalmente, um aumento de produção, que deve gerar uma significativa redução dos custos pela curva de experiência adquirida. Assim, à medida que os custos são distribuídos de maneira mais ampla, as despesas com promoção começam a ser menos críticas, de modo que a empresa deve começar a usufruir de lucros crescentes.

Verificamos um produto, no Brasil da década de 2010, que pode muito bem exemplificar esta fase – o sabonete Dove. Ao ser lançado, Dove procurou mostrar que não era apenas mais um sabonete como tradicionalmente as pessoas conheciam: “Era mais que um sabonete”, era um “hidratante”. Desenvolveu um novo mercado, um novo produto para um novo segmento, por meio de uma nova categoria. A sua campanha promocional buscou atrair os inovadores e os adotantes imediatos, educando sobre o uso e informando sobre os benefícios da utilização do produto.

Com uma nova categoria e um posicionamento perceptível, o produto chega à fase de crescimento. É a hora, portanto, de acrescentar novas características para assegurar novos segmentos de mercado, bem como para manter o preço elevado, preço *premium*. Como exemplo, as versões lançadas pelo Dove – esfoliante, sabonete específico para o verão e outros tantos com diferentes fragâncias.

Estratégias para o estágio de maturidade

A grande maioria dos produtos normalmente comercializados encontra-se na fase da maturidade do seu ciclo de vida, sendo a sua característica mais marcante a alta participação de mercado com baixa taxa de crescimento de vendas.

A fase de maioridade do ciclo de adoção pode ser subdividida em três etapas: crescimento, estabilidade e declínio.

Na maturidade de crescimento, a taxa de crescimento que o produto vinha experimentando começa a cair, e não mais se incorporam novos canais de distribuição. Na etapa seguinte, maturidade de estabilidade, as vendas se fixam em um patamar seguro e não crescem mais. Como o consumidor já conhece, experimentou ou já possui o produto, as novas vendas ocorrem por substituição ou por crescimento decadente, e o volume de vendas começa a cair, pois os consumidores encontraram um novo produto substituto que melhor satisfaz as suas necessidades.

Com a estagnação e posterior queda nas vendas, a competição torna-se extremamente acirrada. Cada concorrente busca o seu espaço, o seu nicho de mercado. No entanto, nem todos conseguem posicionar-se, então, ocorre uma acentuada desistência por parte das empresas ofertantes. Muitas delas abandonam o mercado e retiram mais rapidamente o seu produto do catálogo de ofertas. De forma geral, as empresas que vencem essa dificuldade são aquelas que reduziram de maneira ajustada os seus preços, intensificaram as suas campanhas publicitárias e foram agressivas em promoções para o mercado.

Esse novo ajuste nas forças de mercado, com a saída daquelas empresas que não conseguiram conquistar parcelas atraentes de participação de mercado, leva a uma nova acomodação da concorrência, ou seja, as empresas que conseguiram ficar ali instaladas procuram atender a segmentos distintos umas das outras, evitando assim um novo ciclo de concorrência acirrada. Aquelas empresas que abandonaram o setor, por serem mais fracas, passam a ter mais recursos e energias para se dedicar a outros produtos em outros segmentos onde se sentem mais capazes e mais fortes.

Kotler e Armstrong (2014, p. 333) afirmam que “a empresa pode expandir o número de pessoas que utilizam a marca de três maneiras”:

- Convertendo não usuários – Veja a tentação que os fabricantes de cigarros procuram exercer, buscando atrair não usuários para o seu produto. As propagandas de cigarro, de forma geral, destacavam o esporte, a beleza e a emoção como forma de impelir jovens não fumantes a experimentar o produto.
- Entrando em novos segmentos de mercado – As empresas fabricantes de produtos de beleza passaram a incentivar o segmento de mercado masculino a cuidar da aparência de forma tão marcante quanto as mulheres sempre o fizeram.
- Aliciando os clientes da concorrência – As faculdades dos grandes centros urbanos disputam acuradamente os mesmos alunos, com programas de bolsa de estudo, redução de mensalidade, tentando retirar os clientes dos concorrentes.

Kotler e Armstrong (2014, p. 335) prosseguem dizendo que “o volume pode ser aumentado convencendo os usuários da marca a aumentar seu uso” com três outras estratégias:

- A empresa pode tentar fazer com que os clientes utilizem o seu produto com mais frequência – As administradoras de cartão de crédito investem milhões em propaganda, estimulando os seus clientes a realizar todas as compras via cartão, enfatizando a segurança e o maior controle sobre seus gastos.
- A empresa pode procurar fazer com que os usuários se interessem em utilizar uma quantidade maior do produto em cada ocasião – Na maioria dos rótulos de xampu, na sua instrução de uso, vem o destaque recomendado que os usuários do produto, após o enxágue, “repitam a operação”. Essa é uma forma clássica de aumentar o consumo do mesmo usuário.
- A empresa pode descobrir novas utilizações para o produto de várias maneiras – Os fabricantes das antigas furadeiras elétricas inventaram novos dispositivos para dar novos usos aos seus produtos. Assim, elas passaram a serrar, lixar e polir.

Estratégias para o estágio de declínio

O estágio de declínio caracteriza-se pelo ingresso dos adotantes retardatários, que representam 16% do total dos consumidores do produto. Neste estágio, as vendas declinam acentuadamente, levando o produto a fixar-se em patamares bastante pequenos.

São produtos com baixa participação de mercado e baixa taxa de crescimento, o que no modelo BCG foi denominado produto abacaxi ou cachorro “vira-lata”.

Nesta fase, a grande maioria das empresas que concorriam no mercado abandona a produção e a venda do produto, o que pode significar um segmento de mercado, embora pequeno, ainda atraente para as empresas remanescentes. Hoje, a Swedish Match continua vendendo caixa de fósforos com a marca Olho, certamente com volumes e lucratividade ainda atraentes para uma única empresa.

Kotler e Armstrong (2014, p. 336) citam Harrigan como o “identificador” de cinco estratégias disponíveis para a empresa nesta fase:

- Aumentar o investimento da empresa para dominar o mercado ou fortalecer a sua posição competitiva.
- Manter o nível de investimento da empresa até que as incertezas sobre o setor sejam resolvidas.
- Diminuir o nível de investimento da empresa seletivamente, abrindo mão de grupos de clientes não lucrativos e fortalecendo os investimentos da empresa em nichos lucrativos.
- Colher – “espremer” – o investimento da empresa para recuperar o caixa de maneira rápida.
- Desfazer-se do negócio rapidamente, dispondo dos seus ativos da maneira mais vantajosa possível.

Certamente, a estratégia adequada dependerá da força da empresa – comparada com os seus concorrentes – e da atratividade do segmento.

Estratégias de embalagem e rotulagem

A grande maioria dos produtos, tanto os destinados às empresas quanto os destinados aos indivíduos, utiliza-se de marcas para se destacar no mercado. Uma forma de uma marca ser trabalhada é por meio da sua estratégia de embalagem e rotulagem.

Vamos estudar os aspectos mercadológicos, logísticos e jurídicos que têm impacto sobre a escolha da embalagem e do rótulo de um produto.

Embalagem

Atualmente, o maior desafio dos profissionais de marketing é o paradoxo marcas fortes *versus* consumidores migratórios. O mercado exige que as empresas entreguem mais por menos, e a sensação que se tem é que, por mais que se faça, os produtos tendem a virar *commodities*.

A sobrevivência das empresas reside na sua capacidade de inovação e diferenciação, por meio de novas marcas, conceitos e embalagens. Por exemplo, em um supermercado que comercialize 15 mil produtos, o comprador comum passa por cerca de 300 itens por minuto. Dado que 53% das compras são feitas por impulso, a embalagem eficaz tem um papel crucial: o de comercial instantâneo.

A embalagem deve desempenhar muitas tarefas de vendas: atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem favorável.

Recentemente, no bojo do discurso de responsabilidade social empresarial, a hth® lançou novas embalagens sustentáveis e de refil econômico para o seu produto de limpeza de piscina. Outras empresas como as fabricantes da Paçoquita, das lasanhas Pif-Paf, do café Pilão e dos queijos Tirol adotaram a mesma estratégia.

De fato, a embalagem é um elemento tão importante na elaboração de um produto campeão que alguns teóricos a apontam como o quinto “P” de marketing: *packing*. A embalagem é a tangibilidade do conceito do produto. A embalagem dos perfumes do Jean Paul Gaultier é a visão concreta do poder de sedução de um homem e de uma mulher; a nova garrafa da Skol é a própria modernidade; a tradicional garrafa do champanhe francês Veuve Clicquot é a personificação da elegância.

Obviamente, ocorrem erros: ao lançar cerveja em garrafa de champanhe para a comemoração do Réveillon, a Brahma só arrecadou prejuízos. O mesmo ocorreu no Rio Grande do Sul, com a comercialização de vinhos em embalagens Tetra Pak. Foi uma tentativa de baratear o custo final, mas, para o brasileiro, o consumo de vinho está associado ao romantismo e à elegância.

Na confecção da embalagem, não se pode negligenciar a sua função primordial, que é proteger o produto durante o seu transporte e estocagem, nem negligenciar os custos de logística e transporte, cujo principal parâmetro é a eficiência cúbica – espaço que ocupa no depósito, no transporte e na exposição.

A embalagem deve diferenciar o produto quando ele é visto isoladamente, em grupo, e principalmente, entre os seus concorrentes. Portanto, saber escolher a forma e as cores é essencial. As cores vivas do Omo não só destacam o produto na prateleira, como comunicam ao consumidor que as suas roupas não ficarão desbotadas.

Uma empresa pode inovar e, portanto, melhorar a sua imagem no mercado, introduzindo um novo tipo de embalagem, como foi o caso da cerveja em lata Skol, as tampas que dispensam abridores da Cica e as novas embalagens de plástico do ketchup Hellman’s substituindo a tradicional de vidro.

A Tetra Pak, multinacional sueca, é um bom exemplo do poder da embalagem inovadora e do respeito ao cliente. Ela inventou a embalagem asséptica, a qual permite que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam distribuídos sem refrigeração. Isso permite distribuir leite em uma área maior, sem investir em caminhões refrigerados.

O perfil dos consumidores brasileiros mudou drasticamente nos últimos anos em função da abertura de mercado e da regulamentação de leis que os protegem e da sensação de que, finalmente, a impunidade de inescrupulosos no Brasil está sendo combatida. Assim, é fundamental que a embalagem seja um instrumento de transparência para a empresa, ou seja, que ela forneça todas as informações sobre o produto, os componentes e o desempenho, pois a verdade é um meio de fidelização.

Recentemente, no Brasil, testemunhamos o fenômeno da “maquiagem” de embalagens, de barras de chocolate, papel higiênico, achocolatado e até mesmo leite em pó. Um tradicional fabricante reduziu o conteúdo da lata de 454g para 400g sem a devida comunicação ao consumidor, nem redução do preço, nem redução do tamanho da lata, diminuindo, portanto, a probabilidade de que o consumidor percebesse que estava sendo lesado. As empresas, que assim procedem, estão vulneráveis a ações na Justiça.

Como profissionais de marketing, não podemos perder o foco de economizar, mantendo a ética, por meio de novas embalagens, como foi o caso da Cremer, fabricante de fraldas, toalhas e produtos hospitalares, que reduziu os seus gastos anuais de embalagens em US\$ 1 milhão, com um investimento de US\$ 60 mil na redução do número de tipos de caixas de papelão empregadas, pela substituição de esparadrapos por um tipo de filme termoencolhível e até pelo “encolhimento” das abas de fechamento de alguns pacotes.

Uma das mais famosas lendas do marketing é sobre o desafio que um fabricante de dentifrício enfrentava para alcançar as suas vendas, pois já havia tentado reduzir preços, realizar diversas promoções e até campanha publicitária. Foi quando uma secretária sugeriu então que aumentassem o buraco do tudo de pasta de dente.

Na realidade, o que se discutia era a capacidade de a embalagem ser usada para intensificar a utilização do produto. Um pacotinho de Clube Social é fácil de transportar, podendo ser consumido em diversos lugares – praia, cinema, trânsito –, o mesmo valendo para o Toddyinho e embalagens unitárias de preservativos masculinos.

Outro fator a ser considerado é a responsabilidade ecológica das empresas ao escolherem os invólucros para os seus produtos. Como a sociedade tem-se tornado mais consciente nesse sentido, e os governos adotado leis mais severas, o produto pode ter o seu valor percebido acrescido, se a sua embalagem for biodegradável ou feita de materiais recicláveis.

No limite, as principais funções das embalagens – dependendo do tipo de produto, obviamente – são:

- atração da atenção do consumidor;
- descrição dos aspectos do produto;
- criação de confiança no consumidor;
- intensificação do uso do produto e
- logística e transporte (cubagem).

Rotulagem

Se na elaboração da embalagem as empresas têm uma grande liberdade criativa, o mesmo já não se pode dizer dos rótulos, pois na sua confecção muitos aspectos legais – tamanho, fonte, dados e informação – devem ser observados.

Ao passearmos por um supermercado, veremos rótulos que não passam de mera etiqueta colada no produto, mesmo sendo projetos gráficos muito sofisticados.

Por outro lado, há informações imprescindíveis, tais como: nome do fabricante; data de fabricação; prazo de validade; lote; ingredientes ou materiais que compõem o produto; país de origem; classificação do produto segundo as leis vigentes no país onde está sendo comercializado; fácil explicação sobre o uso do produto, os seus eventuais perigos e os usos errados em potencial.

O rótulo tem também um papel proativo de marketing: ser canal de comunicação entre o público e a empresa. De fato, o Código de Defesa do Consumidor obriga a inclusão do número de telefone do SAC, ou a *home page* e o *e-mail* da gerência de relações com clientes do fabricante nos rótulos dos seus produtos.

É importante também que o profissional de marketing leve em consideração que, assim como a embalagem, o rótulo também deve refletir o poder aquisitivo do seu segmento de mercado, seja por classe social – mais sofisticados –, por estágio do ciclo de vida – letras maiores para idosos – ou por estilo de vida – mais arrojado.

No que tange às embalagens, os profissionais de marketing podem tomar algumas decisões criativas, em relação ao tamanho e ao formato delas, bem como à fonte e às cores a serem utilizadas.

Todavia, a legislação determina que algumas informações – dependendo da indústria em questão – sejam compulsórias, por exemplo, a data de fabricação e o prazo de validade do produto, o contato do SAC, o número do lote, os ingredientes, os componentes e os materiais utilizados na fabricação do produto, bem como a sua classificação – tipo do leite, por exemplo –, o país de origem, a explicação de como se usa e, também, os eventuais riscos e perigos.



MÓDULO II – DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Este segundo módulo trata do desenvolvimento de novos produtos. Para tal, iniciaremos estudando as possíveis estratégias de posicionamento de um produto e os seus impactos na estratégia da empresa como um todo. Posteriormente, analisaremos detalhadamente as etapas de um plano de lançamento de um novo produto, bem como os seus processos e desafios.

Posicionamento e lançamento de novos produtos

Poucos são os produtos que conseguem agradar a vários públicos-alvo ao mesmo tempo. Até o mundialmente bem aceito refrigerante Coca-Cola trabalha com diversos tamanhos *Stock Keeping Unit* (SKU) como tamanhos (família, 600 ml, lata) e linhas (Stevia, Zero, regular). Mas por que as empresas optam por essa variação?

A resposta está em dois conceitos fundamentais quando elaboramos o planejamento estratégico de marketing: segmentação e posicionamento.

Segmentação é a definição de quem é o nosso público-alvo, isto é, os perfis dos nossos grupos de consumidores em função das suas características. E posicionamento?

Posicionamento: por uma definição

Posicionamento se refere a como somos – ou queremos ser vistos e percebidos – pelos nossos consumidores *vis-à-vis* os nossos concorrentes. Nas palavras de Kotler (1998, p. 42), posicionamento é “o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que elas ocupem uma posição competitiva nas mentes dos clientes-alvo”.

Em outras palavras, sempre devemos perguntar-nos o que os nossos consumidores estão comprando e não o que estamos vendendo. Assim, não vendemos remédios, vendemos cura; não vendemos lentes de contato, mas visão; não vendemos perfume, mas sedução. As empresas não devem criar produtos, mas, sim, posicionamentos. A rigor, esse conceito pode referir-se a empresas, produtos, serviços e marcas.

No que tange aos produtos e às marcas, as empresas buscam criar um diferencial competitivo, o qual pode ser, por exemplo, por qualidade – produtos *premium* percebidos como de melhor qualidade, comercializados a um preço superior aos dos seus concorrentes – ou por preço – produtos de ataque, vendidos a um preço inferior ao dos seus concorrentes.

Entretanto, Kotler (1998) sugere que nem todas as diferenças competitivas podem resultar em uma posição competitiva forte. Na visão desse autor, a estratégia de posicionamento deve atender aos seguintes critérios:

- **Importância** – O nosso produto deve oferecer um benefício extremamente valorizado para um grande grupo homogêneo de clientes.
- **Singularidade e antecipação** – O diferencial do nosso produto não deve ser facilmente imitado ou copiado pelos nossos concorrentes, nem ser mais bem desempenhado por eles.
- **Superioridade** – O nosso produto deve ser percebido como melhor pelos nossos clientes. Veja a importância de conhecermos a fundo o nosso público-alvo e entender o que ele valoriza e deseja.
- **Comunicabilidade** – A diferença deve ser eficazmente comunicada aos nossos clientes, para que eles a compreendam.
- **Acessibilidade financeira** – O nosso público-alvo deve ter poder aquisitivo suficiente para arcar com a diferença de preços.
- **Rentabilidade** – Ao compararmos a diferença do preço cobrado pelo produto e os seus novos custos de fabricação, a empresa deverá obter maior rentabilidade financeira.

Esses fatores levantados por Kotler (1998) garantem uma estratégia bem-sucedida de posicionamento. O que pode dar errado então?

Riscos e erros de posicionamento

Na visão de Kotler (1998), devemos avaliar a nossa estratégia de posicionamento em função da singularidade desejada e da credibilidade, o que gera a matriz retratada na figura 10.

Figura 10 – Riscos e erros de posicionamento

		singularidade desejada	
		estreita	ampla
credibilidade	mais possível	superposicionamento exclusivo ou limitado demais	subposicionamento nada de especial
	menos possível	posicionamento duvidoso afirmações improváveis	posicionamento confuso incerteza sobre a posição

Fonte: Kotler (1998, p. 47).

- **Subposicionamento** – O nosso público-alvo tem ideias vagas sobre o produto e não percebe como este se diferencia da concorrência. Ou seja, o produto não é bem-sucedido e não tem importância.
- **Superposicionamento** – Os consumidores têm uma compreensão muito limitada do produto e da marca, como se eles ficassem estigmatizados em função de um único atributo.
- **Posicionamento confuso** – É o resultado decorrente de mudanças frequentes e mensagens contraditórias. Por exemplo, como podemos dizer que somos um produto *premium* se oferecemos menos do que o nosso concorrente que é mais barato?
- **Posicionamento duvidoso** – Decorre de alegações falsas ou exageradas por parte dos fabricantes, as quais podem ser percebidas como falsas ou propaganda enganosa.

Posicionamento de produtos: atributos desejados

Os consumidores são bombardeados por uma multiplicidade de produtos e marcas com os mais diferentes apelos; por isso, cabe aos profissionais de marketing elaborar uma estratégia de posicionamento eficaz para garantir o seu flanco de mercado, um lugar onde estará salvaguardado da concorrência.

O posicionamento eficaz requer, obviamente, o profundo conhecimento do consumidor: hábitos, desejos, poder aquisitivo, estilo de vida e processo decisório de compra. Só assim, poderemos entender que atributos os nossos clientes valorizam e como eles nos percebem em relação aos concorrentes. Descobrir quais são os atributos mais valorizados pelos consumidores (potenciais) é objeto de uma pesquisa de marketing bem-conduzida. A rigor, técnicas de análise multivariada permitem-nos correlacionar os desejos mais valorizados com grupos específicos de consumidores bem como o quanto estes estão dispostos a pagar mais por essas facilidades.

Os atributos tangíveis e intangíveis dos nossos produtos e dos da concorrência são chamados de “personalidade do produto”, que são refletidos em fatores, que podem ser:

- As características do produto em si – Isto é, o seu núcleo, o qual inclui propriedades físicas, químicas e técnicas, que o tornam adequado para determinadas funções e usos.
- O preço do produto em si – Não raramente, é visto como um *proxy* da qualidade, no sentido de substituto – produtos caros são produtos bons, o que nem sempre é verdadeiro.
- A embalagem e o *design* do produto – Podem ser a reificação do que o produto pretende entregar: sedução, sofisticação, modernidade.
- A marca, os nomes e as expressões gráficas – Servem para identificar o produto e permitem a sua associação a um ou outro atributo.

Estratégias de posicionamento

Já vimos que uma das funções do(a) GP, dentro do contexto empresarial, é cuidar da imagem dos “seus filhos”, o que implica a elaboração de uma estratégia de posicionamento eficaz.

Nesse sentido, há três possibilidades:

- Fortalecer a posição atual.
- Mudar para uma nova posição.
- Reposicionar o concorrente.

Quando a opção da empresa é pelo fortalecimento da posição atual, o foco da estratégia residirá no monitoramento da dinâmica do mercado e na sua própria *core competence*, ou seja, no seu diferencial. Essencialmente, o sucesso dessa estratégia reside na capacidade de a empresa satisfazer continuamente as expectativas dos seus clientes e conseguir que eles percebam – ou continuem percebendo – os produtos da empresa como os únicos capazes de atender às suas necessidades. Esse é, por exemplo, o caso do Omo, que há anos é o sabão *premium* preferido do público brasileiro.

Como já mencionado anteriormente, o mercado tende a ser dinâmico em função da variação de fatores exógenos – novas tecnologias, mudanças dos hábitos dos consumidores e entrada de novos concorrentes, por exemplo –, o que pode resultar no enxugamento do mercado no qual operamos, ou ainda, na redução do nosso *market share*. Nessas situações, optar pela estratégia de fortalecimento da nossa posição atual não é recomendado, pois ela pode resultar no agravamento da situação negativa pela qual estamos atravessando. Assim, uma das opções possíveis é o reposicionamento do nosso produto ou da nossa marca.

A estratégia de reposicionamento pode, eventualmente, contemplar mudanças em alguns elementos do composto de marketing. Por exemplo, essa foi a estratégia adotada pelas Havaianas. Cientes de que vender um único modelo de sandálias, a um preço baixo, resultaria em baixa rentabilidade, a empresa abriu uma nova Unidade Estratégica de Negócios (UEN) e lançou uma linha *premium* – *designs* diferenciados, embalagem mais requintada, preços mais altos, novas estratégias de distribuição, venda, *merchandising*, varejo e comunicação.

Por outro lado, a tática pode ser forçar o concorrente a se reposicionar, atacando-o nos seus pontos fortes, fazendo com que a sua participação de mercado entre em declínio. A entrada das empresas aéreas Gol e Azul forçou a TAM (atual Latam) a reduzir os seus preços e aumentar as suas tarifas promocionais. Entretanto, o caso mais clássico foi o fiasco do refrigerante New Coke, lançado em 1985. Em uma tentativa de reagir a uma campanha agressiva da Pepsi, que se apresentava como “o sabor da nova geração”, o que sugerira que a Coca-Cola estava ultrapassada, a empresa de Atlanta descontinuou o refrigerante clássico, substituindo-o pela New Coke. Foram milhões de dólares gastos, em um dos maiores desastres de marketing da empresa.

Ferramentas gerenciais de visualização da percepção do consumidor

Sabemos que a chave para lançarmos um produto campeão é começar o seu desenvolvimento não pela nossa capacidade de produção, mas pela necessidade, pelo desejo e pela capacidade de demanda do nosso público-alvo.

Mais do que segmentar, devemos elaborar uma estratégia de posicionamento eficiente e eficaz. Ou seja, criarmos e comunicarmos uma imagem clara, forte e coerente do nosso produto e da nossa marca, para que os consumidores possam diferenciá-los dos nossos concorrentes.

O que faz uma pessoa pagar 10 vezes mais por um aparelho celular da Apple ou da Samsung do que ela pagaria por um Xiaomi ou Vkworl? Provavelmente, você deve ter recebido que é a percepção de qualidade, além de, obviamente, este consumidor ter poder aquisitivo para efetuar tal compra.

Os consumidores avaliam os produtos em função da comparação de como percebem os atributos oferecidos e desejados. O conhecimento de critérios de avaliação é fundamental para que as empresas criem uma vantagem competitiva.

Para apreender como ocorre essa percepção do nosso produto ou da nossa marca, por parte do consumidor, em relação aos nossos concorrentes, podemos utilizar uma série de ferramentas gerenciais, por exemplo, o mapa de posicionamento.

Mapa de posicionamento

Os mapas de posicionamento são um valioso instrumento de marketing, uma vez que possibilitam identificar que produtos, serviços e marcas competem no mercado. Eles servem de base para a elaboração de possíveis estratégias de posicionamento; podem, ainda, ajudar-nos a identificar possíveis fraquezas nos atributos dos produtos, sugerir novos atributos que possam ser desenvolvidos ou ser um instrumento de monitoramento das percepções dos consumidores ao longo do tempo.

Para desenharmos um mapa de posicionamento, antes de tudo, temos que saber quais são os atributos mais importantes para os consumidores decidirem a compra. Por exemplo, se falamos de um carro popular, a decisão de compra se dá em função do preço e do consumo de gasolina por litro. Assim, o eixo vertical iria de “barato” a “caro”; já o horizontal, de “alto consumo” a “baixo consumo”. Repare que são sempre antônimos.

Por outro lado, se estivéssemos falando de um carro esporte de alto luxo, os eixos seriam “*design*”, de arrojado a tradicional; e “desempenho”, de alto a baixo.

Na figura 11, apresentamos o caso hipotético da creche *Mariazinha*, localizada no bairro de Vila Ré, na cidade de São Paulo. Repare que, para o público-alvo dessa creche, a decisão se dá em função da distância do estabelecimento e da qualidade percebida.

Então, você acha que a escola em questão está bem posicionada?

Figura 11 – Mapa de posicionamento da Creche Mariazinha



Você deve ter reparado que ela está “perto de casa”, o que é bom, mas é percebida como sendo de má qualidade. O que podemos fazer então? Que estratégia adotar?

Antes de qualquer coisa, devemos conduzir uma pesquisa de marketing, entender o que esses pais e responsáveis entendem como “boa qualidade” e efetuarmos as mudanças plausíveis.

Por exemplo, em uma consultoria que prestamos, essa percepção era decorrente de os funcionários não trabalharem uniformizados e a escolinha não ter uma *home page* amigável, nem transmitir em tempo real as atividades das crianças.

Mapa de Empatia

Ao longo da pandemia causada pelo Coronavírus, em 2020, e mesmo antes, você já deve ter ouvido a célebre frase: “o mundo precisa de mais empatia”. Mas o que é empatia? Por definição, é um sentimento que nos habilita a compreender o estado emocional do outro e, de forma genuína, colocarmo-nos no lugar do nosso semelhante.

A empatia nos garante um outro olhar e novas perspectivas que fazem com que entendamos as razões e os motivos pelos quais indivíduos agem de determinada forma.

O mapa de empatia é uma ferramenta gerencial, cujo objetivo é compreender melhor o nosso público-alvo. A partir deste instrumento, é possível detalhar a personalidade do cliente e compreendê-la melhor. Ele é construído a partir de 6 perguntas, cuja finalidade é apreender os sentimentos, as dores e as necessidades do consumidor.

Idealmente, o que se espera é entender o que o nosso público-alvo deseja e, assim, oferecer produtos, serviços e atendimento mais adequados, e que os preços reflitam o valor percebido.

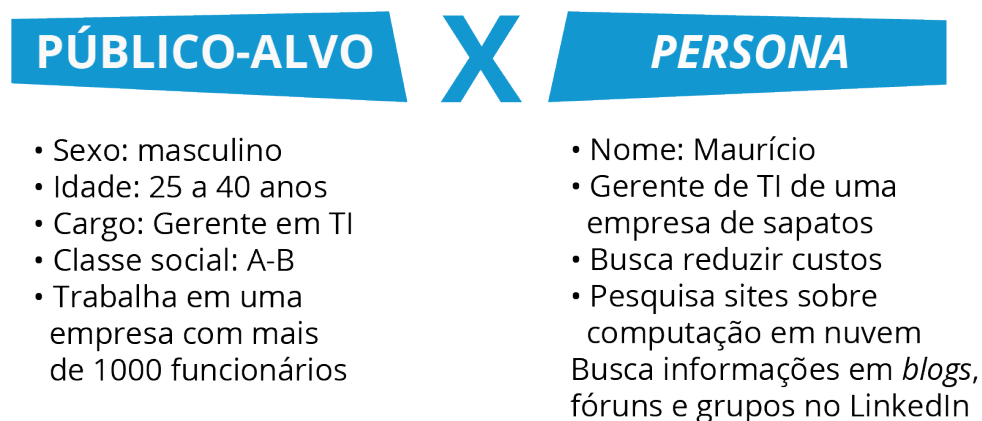
O mapa de empatia retira esses sentimentos, medos e anseios dos nossos consumidores, do plano abstrato, e os coloca sobre o papel, dividindo-os em categorias como dores, necessidades e sentimentos. Então, estruturamos quadrantes que nos permitem visualizar o que antes era abstrato.

O primeiro passo é criarmos uma *persona*. Por definição, *personas* são perfis criados para representar um grupo de pessoas por meio da compilação de características comuns a todas elas (interesses, motivações, desejos, expectativas e necessidades). Estes perfis são personagens criados para entender melhor o público-alvo, auxiliando a equipe na geração e na validação de ideias.

Você consegue diferenciar público-alvo de *persona*?

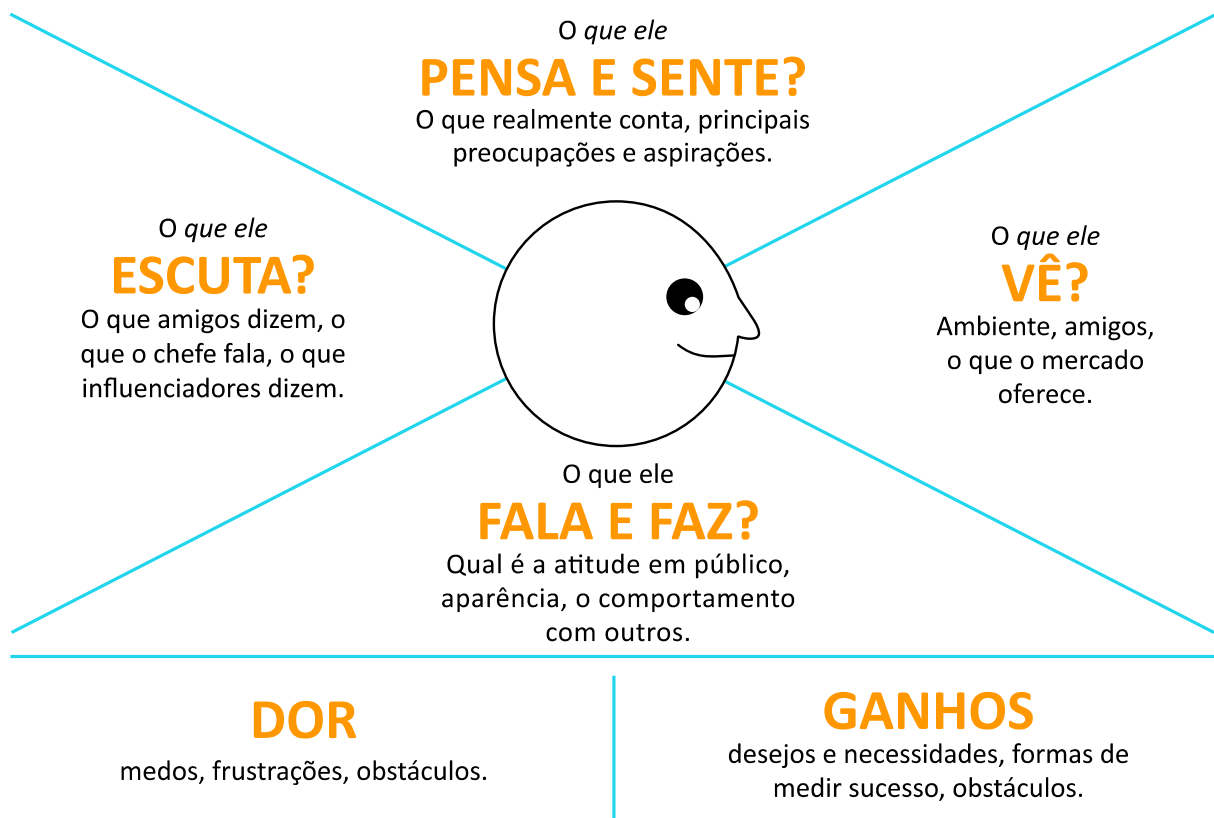
Veja o quadro abaixo, ele vai ajudar a tirar qualquer dúvida que ainda possa pairar:

Quadro 1 – Público-alvo versus *Persona*



E o mapa de empatia? Veja como o mesmo é estruturado:

Figura 12 – Mapa de empatia



Como você pode ver, ele é dividido, na parte de cima, em quatro perguntas relacionadas ao seu cliente – elas serão detalhadas mais adiante:

- O que pensa e sente?
- O que escuta?
- O que fala e faz?
- O que vê?

E, na parte de baixo, em:

- Quais são as dores dele?
- Quais são os seus ganhos?

Repare que, para desenhar um mapa de empatia, em primeiro lugar, temos que identificar a *persona* e, por meio de pesquisa, apreender:

1. O que ela vê?

Esse primeiro quadrante fala dos estímulos visuais que a sua *persona* recebe. Tente responder a perguntas como:

- Como é o mundo em que a *persona* vive?
- Como são os seus amigos?
- O que é mais comum no seu cotidiano?

2. O que ela ouve?

Aqui, pense no que a sua *persona* ouve, não somente no sentido sonoro, de músicas ou de conversas, mas também nas influências que recebe de fontes diversas, como meios de comunicação. Procure responder perguntas como:

- Quais pessoas e ideias influenciam a *persona*?
- Quem são os seus ídolos?
- Quais as suas marcas favoritas?
- Quais produtos de comunicação consome?

3. O que ela pensa e sente?

São as ideias que o seu produto ou serviço desperta na mente dos consumidores. Alguns exemplos de perguntas incluem:

- Como a *persona* se sente em relação ao mundo?
- Quais as suas preocupações?
- Quais são os seus sonhos?

4. O que ela fala e faz?

Esse item diz respeito ao consumo do produto ou do serviço desde quando a *persona* toma a decisão de comprá-lo. Para entender o que sua *persona* fala e faz, preste atenção ao comportamento dela, ao discurso que faz e ao que pratica. Responder perguntas como essas pode ajudar:

- Sobre o que sua *persona* costuma falar?
- Ao mesmo tempo, como age?
- Quais os seus *hobbies*?

5. Quais são as suas dores?

Corresponde às dúvidas e aos obstáculos que o seu público precisa superar para consumir seu produto.

- Do que a sua *persona* tem medo?
- Quais as suas frustrações?
- Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?

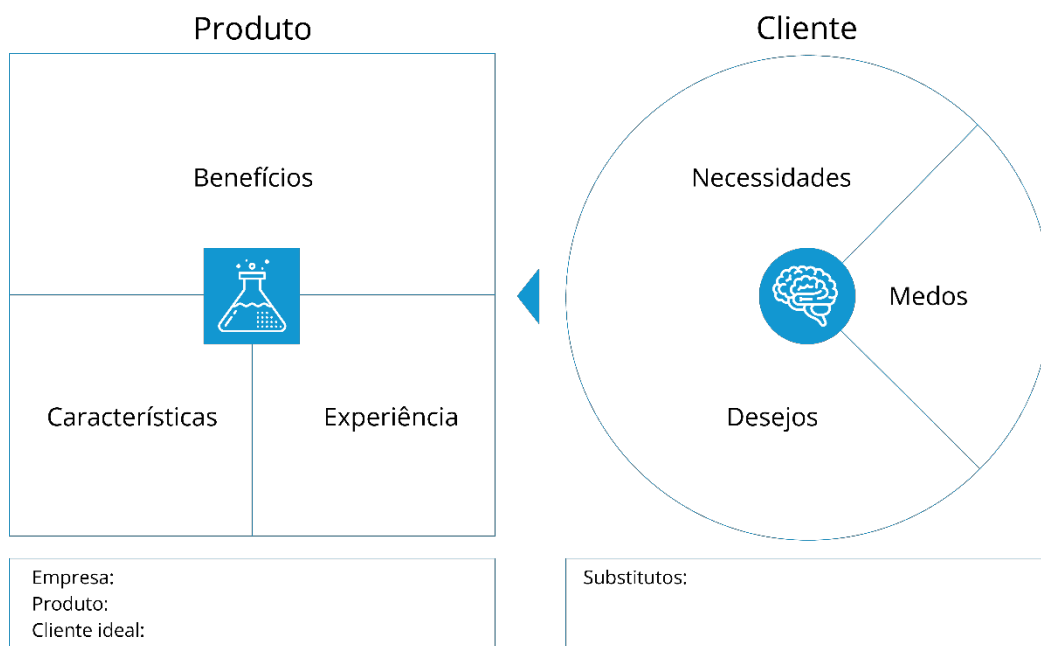
6. Quais são as suas necessidades?

Tem relação com o que você pode colocar em prática para surpreender seu público-alvo, mostrando possibilidades. Questione-se sobre:

- O que é sucesso para a sua *persona*?
- Onde ela quer chegar?
- O que acabaria com os seus problemas?

Reparem que, na realidade, essa percepção dos consumidores refletirá no desenho do produto e, no limite, em todo o trabalho da área de Marketing.

Figura 13 – Relação cliente-produto



Com base nas percepções da *persona* (as suas necessidades, os seus medos e os seus desejos) identificamos os possíveis produtos substitutos (se lembra do mapa de posicionamento?) e, então, desenhamos o produto (os seus benefícios, as suas características e a experiência que proporcionará).

As necessidades são os resultados e as soluções de problemas que os clientes desejam, por exemplo, status, segurança, bem-estar.

Já os desejos dizem respeito às preferências e às escolhas (que podem ser emocionais), dos clientes para atingir os seus objetivos finais.

Finalmente, os medos podem referir-se não só ao uso do produto, mas a sua compra, revenda e até papel social.

Desenvolvimento de novos produtos

Proposta do *design thinking*

O *design thinking* é uma ferramenta gerencial que pode ser usada nas etapas do processo ou ainda na inovação. No âmago da sua concepção, o *design thinking* tem como finalidade identificar problemas complexos e, não raramente, leva a reflexões que buscam solucioná-los sob a ótica dos indivíduos.

Essa expressão “problemas complexos” deriva do que é chamado, em inglês, de *wicked problems*. Ou seja, problemas que não são possíveis de se resolver com técnicas e processos tradicionais, os quais, geralmente, são alicerçados no raciocínio científico e analítico. Isso ocorre porque problemas complexos não possuem uma resposta correta a se chegar, dependem de uma série de fatores, muitas vezes humanos.

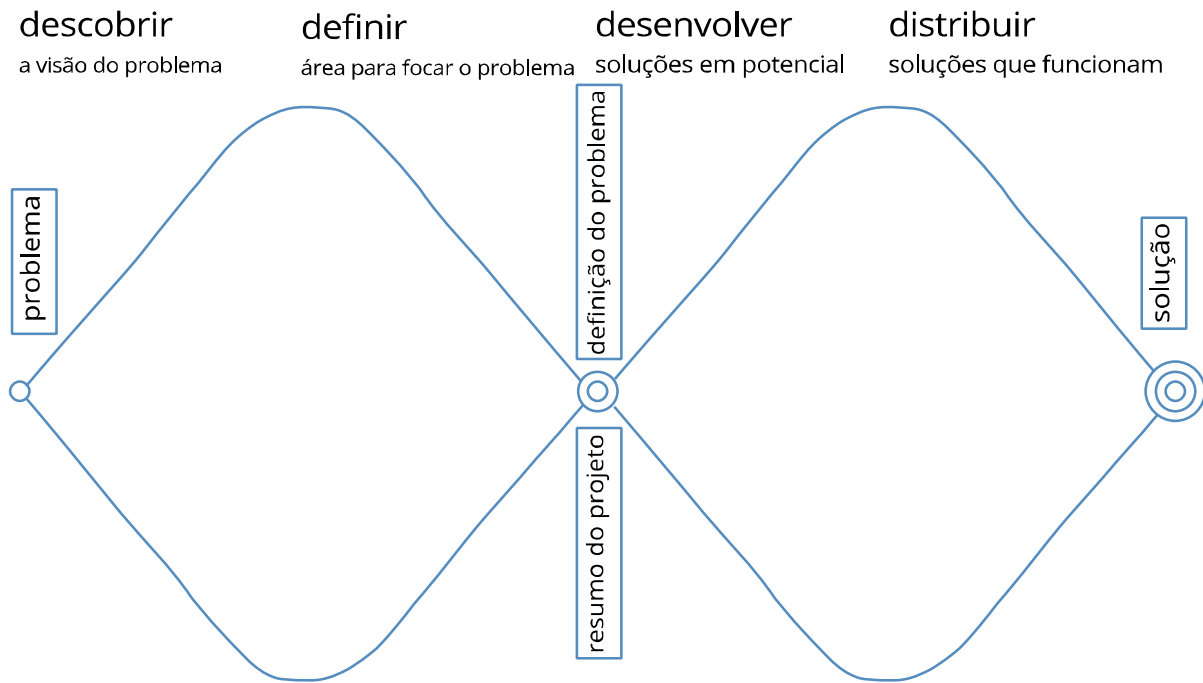
A rigor, o processo de geração de estratégias, como conduzido tradicionalmente, não permite que se desenvolvam estratégias de produto inovadoras, pois, metodologicamente, ele se limita a compilar dados da mesma forma que os demais *players* do mercado o fazem. Como gerar uma vantagem competitiva ou uma competência distintiva então?

A proposta do *design thinking* é estimular a imersão de campo para a geração de *insights*, é o diferencial do processo. É uma abordagem de resolução criativa de problemas centrada no ser humano, ou seja, na empatia e na observação, em outras palavras:

O *design thinking* se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas [...] o *design thinking* se baseia em nossa capacidade de sermos intuitivos, reconhecer padrões, desenvolvermos ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressarmos em mídias além de palavras ou símbolos (BROWN, 2010, p. 4).

O processo do *design thinking* pode ser reduzido ao chamado Duplo Diamante (figura 14), o qual se fundamenta na descoberta (a visão do problema), na definição (área para focar o problema), no desenvolvimento (as soluções potenciais) e na distribuição (avaliação das soluções que funcionam).

Figura 14 – Duplo diamante do *design thinking*



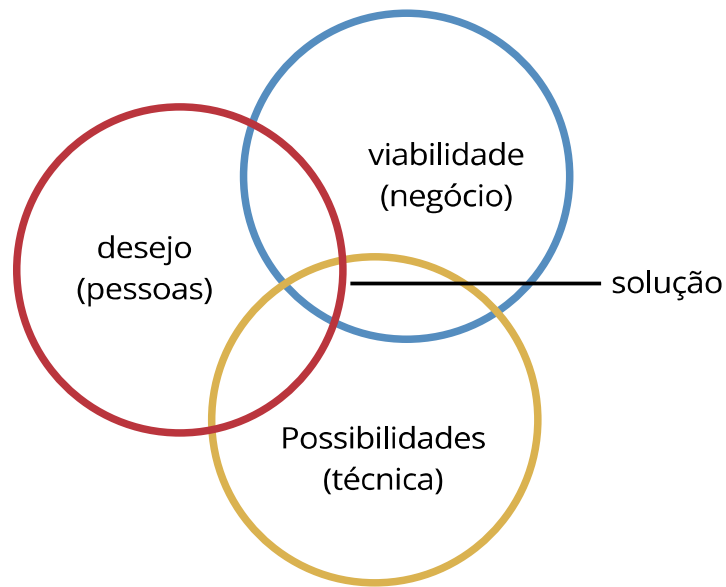
Fonte: Duplo diamante do conselho de *design* (2017).

A proposta central do *design thinking* é que as equipes criem respostas inovadoras a partir da empatia com o público-alvo do produto, combinado com a escolha analítica das estratégias a serem seguidas no processo de desenvolvimento do produto.

A rigor, o sucesso desse método jaz na identificação das necessidades latentes – e não atendidas – dos consumidores e a capacidade de a empresa atendê-las (decisão analítica), de tal forma que sejam criadas soluções inovadoras, que gerem uma vantagem competitiva no mercado.

Mas como o *design thinking* ajuda a moldar produtos sustentáveis e diferenciados? Por definição, um produto sustentável deve ser desejável (ter demanda), viável em termos de negócios (lucrativo e rentável) e que a empresa tenha capacidade financeira e tecnológica para desenvolvê-lo (viabilidade) implementá-lo. Esses três princípios do *design thinking* são retratados na figura 15.

Figura 15 – Princípios do *design thinking*



Fonte: Sebrae (2017).

O desenvolvimento de um produto campeão, como chamamos no mercado, começa no profundo conhecimento do mercado-alvo. O que o nosso consumidor deseja? Veja a importância de entendermos o comportamento do consumidor antes de pensarmos em desenvolver um produto.

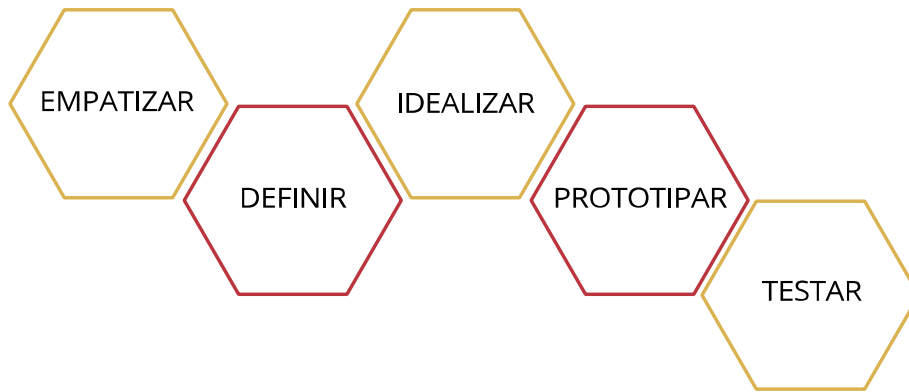
Mais do que isso, o nosso consumidor pode pagar pelo que deseja? Nessa hora, a pesquisa de marketing também se revela valiosa.

Depois de apreendermos os desejos e a capacidade de demanda dos consumidores, temos ainda de nos certificar de que a nossa empresa pode produzir esse produto, que esteja alinhado com a missão, a visão, os valores e os recursos produtivos.

Processo do *design thinking*

O processo de *design thinking* proposto pela Universidade de Stanford contempla cinco estágios: empatizar, definir, idealizar, prototipar e testar, conforme retratado na figura 16.

Figura 16 – Processo do *design thinking*



Fonte: Processo de *design thinking* da Stanford (2017).

A fase de “empatizar”, também pode ser chamada de “imersão”, é o início do processo; o seu objetivo é aproximar as pessoas interessadas com o contexto do problema, por meio do levantamento de informações e observações pertinentes.

Como resultado, certamente, será levantado um enorme volume de dados e informações, o qual deverá ser trabalhado por meio de um processo de análise e síntese. Esta é a fase de “definir” as oportunidades e os desafios a serem enfrentados.

A terceira fase é a de “idealizar”, na qual o objetivo é gerar ideias inovadoras, por meio de atividades lúdicas e colaborativas, as quais promovem a criatividade e inovação.

A quarta etapa é a de prototipar; é quando ocorre a tangibilização das ideias, com o objetivo de tirá-las do plano abstrato e reificar os benefícios que esse produto, efetivamente, trará aos consumidores. Essa análise é feita por meio da construção de um protótipo – ou mínimo produto viável (MPV) –, que possa ser testado.

A última fase é a “testar”, também chamada de validação. Nessa etapa, o(a) GP – ou o responsável pelo desenvolvimento do mesmo – deve buscar a validação das suas ideias com todas as pessoas interessadas e possíveis clientes, no sentido de apreender as suas diferentes percepções e detectar possíveis ajustes necessários a serem feitos.

Plano de lançamento de um novo produto

O roteiro básico para um plano de lançamento de novos produtos é composto de oito etapas:

- geração de ideias;
- análise e triagem;
- desenvolvimento do conceito e testes;
- desenvolvimento das estratégias de marketing;
- análise do negócio;
- desenvolvimento do produto;
- teste de mercado e
- comercialização.

No fim de cada uma das etapas, o(a) GP deve-se perguntar se vale a pena ou não continuar com o desenvolvimento desse produto. Se a resposta for negativa, ou se abandona a ideia ou o conceito, ou se retorna ao passo anterior.

Geração de ideias

O processo de desenvolvimento de novos produtos se inicia com a geração de ideias. A identificação clara das necessidades dos clientes é o seu ponto de partida.

A maior parte das ideias para novos produtos origina-se dos próprios clientes. Não é à toa que diversas empresas utilizam com frequência os seus próprios clientes na descrição dos seus problemas e das suas necessidades. Algumas empresas, independentemente dos tradicionais grupos de pesquisa de foco, adotam um fórum com periodicidade definida e exclusiva para tal, por exemplo, empresas aéreas, como a American Airlines, Qatar Airways e Emirates.

O incentivo à participação dos funcionários tem sido outra fonte bastante importante para a geração de novas ideias. A 3M tem implementado a “regra dos 15%”, isto é, a empresa permite que o funcionário gaste até 15% do seu tempo se dedicando a projetos do seu interesse pessoal, incentivando todos os seus colaboradores a serem “defensores de produtos”, e não somente os gerentes de produtos e pesquisadores. O Post It é o exemplo de um produto que surgiu assim.

A análise de produtos das concorrências direta e indireta também é outra fonte de busca de novas ideias. Os sistemas ou departamentos de inteligência de mercado, em alguns ambientes empresariais, tomam um papel fundamental no suporte e na recomendação a decisões de novos produtos, especialmente com dados quantitativos e qualitativos para auxiliar a decisão.

Feiras e eventos comerciais dos setores que envolvem a empresa devem ser considerados missões onde, em um único lugar, diversas informações podem ser colhidas. Distribuidores, fornecedores e representantes de vendas, atendimento e assistência técnica também têm importância crucial como fonte de geração de ideias pelo simples fato de terem contato direto com clientes e com produtos de concorrentes, podendo ponderar muito bem com uma visão

externa. Essa é uma fonte que, particularmente, tem sido negligenciada pelas empresas que, muitas vezes, limitam ou somente entendem os fornecedores, distribuidores e representantes exercendo os seus papéis originais.

Por outro lado, algumas organizações já até incentivam e premiam esses colaboradores indiretos na implementação de novos produtos ou melhorias sugeridas.

A alta gerência também é outra fonte de novas ideias. Alguns executivos trazem esse desafio para si. Outros acham que devem estabelecer um ambiente propício para tal. Um exemplo relevante dessa postura é o de Michel Dell, da Dell Computadores. Inicialmente, foi o responsável pelas inovações e hoje tem a missão de propiciar um ambiente que as facilite, apesar de, na sua autobiografia, confessar ser difícil “tirar o dedo”, deixar de se envolver nessa atividade.


Existem ainda as fontes externas, como inventores, advogados de patentes, laboratórios de universidades, laboratórios comerciais, consultores, agências de propaganda, empresas de pesquisa e publicações setoriais. Mas, como gerar novas ideias?

Diversas técnicas podem ser utilizadas para a geração de novos produtos. Entre elas, destacam-se a listagem de atributos; os relacionamentos forçados; a análise morfológica e identificação da necessidade ou do problema. Ressaltamos a importância de pesquisas de cunho qualitativo, como entrevistas em profundidade e grupos de foco.

Técnicas de geração de ideias

Com o objetivo de buscar um enfoque mais prático, direcionamos a descrição para uma técnica de amplo uso que é o *brainstorming*. No quadro 2, apresentamos um resumo da metodologia das técnicas de geração de ideias. Nesse caso, estamos aplicando o denominado diagrama de Parnes.

Quadro 2 – Técnica de geração de ideias

<ul style="list-style-type: none">▪ listagem de atributos▪ relacionamentos forçados▪ análise morfológica▪ identificação da necessidade e do problema	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>brainstorming</i>▪ grupo de seis a 10 pessoas▪ uma a duas horas – manhã▪ crítica proibida▪ divagação bem-vinda▪ quantidade encorajada▪ “gancho” utilizado  <p>“toró de palpites”</p>
---	---

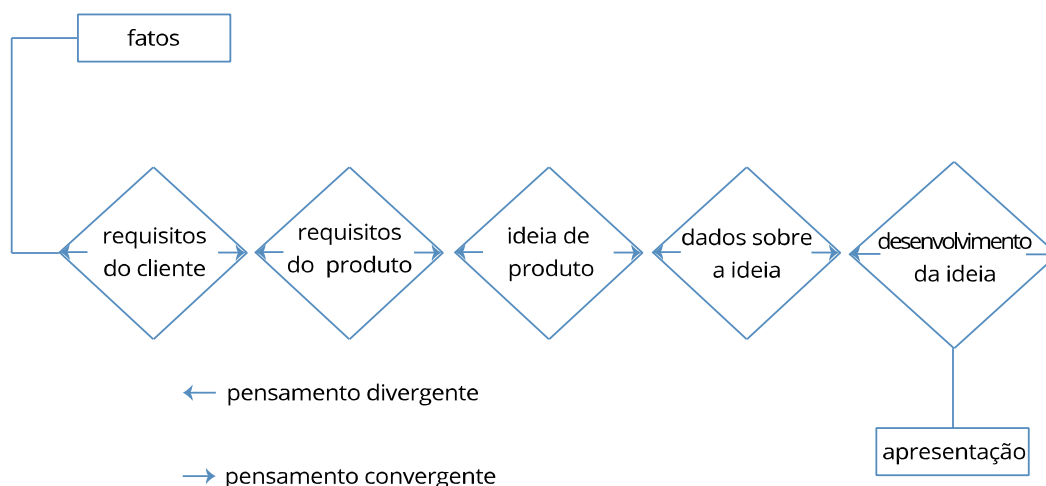
Fonte: Irigaray et al. (2006).

A proposta desse modelo é que – em, no máximo, cinco sessões rápidas de *brainstorming* – se consiga estruturar uma ideia para a decisão da sua seleção. Os cinco passos são: identificação de requisitos do cliente; determinação de requisitos do produto associados a essas necessidades dos clientes; descrição da ideia do produto; coleta de dados sobre essa ideia para suportar a sua decisão; e desenvolvimento para a apresentação e tomada de decisão.

A proposta baseia-se integralmente no modelo de *brainstorming*, que tem como regras básicas um grupo multidisciplinar de seis a 10 pessoas, com sessões de, no máximo, duas horas, preferencialmente pela manhã. A quantidade das ideias é incentivada, independentemente da qualidade. A crítica inicial é proibida, e o “gancho”, aproveitando ideias originais para o seu desenvolvimento e aprofundamento, é utilizado.

As sessões são, em um primeiro momento, divergentes, isto é, com total liberdade de expressão; e, próximo do seu fim, convergentes, com as críticas acontecendo e o consenso e o envolvimento do grupo em torno da evolução da ideia sendo buscados de maneira a consolidar a sua estruturação. Apesar de o exercício de *brainstorming* ter um conjunto de regras que soa um tanto quanto incompatível, essas são as recomendações para se alcançar melhor estruturação das ideias.

Figura 17 – Diagrama de *Parnes*



Fonte: Boone; Kurts, 2017.

Scamper

Scamper é um acrônimo para:

- Substituir – componentes, materiais.
- Combinar – novos serviços.
- Adaptar – alterar, mudar funções.
- Modificar – formato, cores.
- Por para outro uso – novas utilidades.
- Eliminar – elementos.
- Reverter – o que não deve ser feito.

Ou seja, podemos pensar na elaboração de um novo produto a partir da substituição dos componentes ou materiais utilizados na sua confecção, por exemplo, substituir a embalagem de plástico por uma de material biodegradável.

Outra possibilidade é estudarmos novas funções para o mesmo produto, por exemplo, o uso de um produto de limpeza de pele como loção pós-barba. Há ainda a alternativa de modificarmos os formatos e as cores das nossas embalagens, como a Neosaldina, que passou a ser comercializada em uma embalagem redonda, ou ainda as embalagens menores, cujo público-alvo é o mercado dos *singles*.

O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) – também denominado R&D (*Research & Design*), em inglês – pode desenvolver novas funções e utilidades para os produtos. Este é o caso dos modelos mais novos de carros, *smartphones* e computadores.

Não podemos esquecer ainda que, não raramente, as empresas enfrentam o desafio de margens de lucro mais baixas e, também de lançarem produtos mais baratos. Por isso, visando a reduzir os custos de fabricação, no desenvolvimento de um novo produto, podemos buscar eliminar elementos, cujo valor não seja percebido pelos consumidores. Por exemplo, no sentido de tornarem as aeronaves mais leves e, assim, mais econômicas operacionalmente, as empresas aéreas têm privilegiado comprar poltronas mais finas.

Por último, todo(a) GP quer que o seu produto seja campeão e, como já vimos, a chave para o sucesso é agradar aos consumidores. Dessa forma, a pergunta que inicia o processo de geração de uma ideia é: o que o nosso público-alvo deseja? Essa é a pergunta de um milhão de dólares. Uma forma de respondê-la é refletir sobre o que o nosso consumidor não deseja. Essa é a técnica chamada de reverter.

Essa e outras técnicas de geração de novas ideias estão detalhadas em www.mindtools.com.

Stage gate

Você concorda que é muito difícil para um gestor discernir e priorizar que produto deve ser efetivamente lançado? Cabe ao gestor elaborar um processo decisório estruturado, por meio do qual se otimize a alocação de recursos. Uma ferramenta que nos ajuda, nesta etapa da vida organizacional, é o *stage gate*.

O método *stage gate*, proposto por Robert G. Cooper, foi elaborado com as boas práticas de lançamento de novos produtos utilizadas pelas empresas inovadoras líderes nos seus respectivos mercados.

No limite, o método *stage gate* é a estruturação de processos de criação de um novo produto, os quais são compostos de estágios – *stages* – separados por pontos de avaliação e decisão – *gates*.

Cada *stage* é um conjunto de atividades de desenvolvimento com entregáveis bem definidos. Os *gates*, por sua vez, são reuniões nas quais a equipe de projeto apresenta os entregáveis, desenvolvidos ao longo do último *stage*, para uma comissão avaliadora. Essa comissão deve discutir, com base em um conjunto de critérios previamente definidos, se o projeto do produto deve ou não seguir para o próximo *stage*. Existem vários modelos de *stage gates*, mas, aqui, propomos os seguintes estágios:

- Estágio 0 – Geração de ideias: não se trata de um estágio de desenvolvimento propriamente dito, mas de coleta de ideias de múltiplas fontes para alimentar o processo de inovação.
- Estágio 1 – Escopo (*go/no-go*): nesta etapa, as ideias consideradas promissoras são trabalhadas minimamente para que se possa decidir por realizar ou não um estudo mais aprofundado. Aqui, devemos estimar tamanho do mercado e sazonalidade, além de esboçar os cálculos financeiros – investimento, custos de operação, receitas, tempo de retorno do investimento.
- Estágio 2 – Aqui, montamos o plano de marketing em si, com base nas nossas pesquisas, na análise dos ambientes externo, interno e do consumidor, nas nossas estratégias de marketing e vendas e justificativa comercial-financeira.
- Estágio 3 – Desenvolvimento: observa-se maior quantidade de investimentos no projeto. Nesta etapa, é construído o primeiro protótipo do produto, processo a ser lançado.
- Estágio 4 – Teste e validação: o protótipo desenvolvido no estágio anterior é, então, alvo de uma bateria de testes técnicos e de mercado, antes do *roll out* – lançamento oficial do produto.
- Estágio 5 – Lançamento (*roll out*): o produto começa a ser comercializado gradativa ou abruptamente.

A seguir, apresentamos um exemplo de relatório a ser preenchido no fim de um *gate*.

Parte A – Completada pelo líder de equipe de desenvolvimento do novo serviço

Nome do projeto: _____

Líder de equipe: _____

Recomendações para os *gatekeepers* (árbitros): (selecionar uma das opções)

- () continua
- () aborta
- () aguarda
- () recicla

Compromissos de entrega

_____ Parte C: critério do *Gate* (completado)

_____ Análise preliminar do negócio

_____ Plano de ação: detalhado para o próximo *stage* (estágio) e delineado para os *stages* restantes.

Inclui: Cronogramas / Recursos / Orçamento

Parte B – Completada pelos *gatekeepers* (árbitros)

Decisão (selecione uma)

() Continua

- Concordamos em disponibilizar os recursos necessários para o próximo estágio, além de líder de equipe para o desenvolvimento do novo serviço, equipe, incluindo liberar tempo para os seus componentes em caso de necessidade.
- Plano de ação para o próximo *stage* está aprovado, incluindo cronograma, recursos, orçamento, além de compromissos de entrega e datas para o próximo *gate*.

() Aborta

- O projeto é arquivado. Nenhum trabalho é feito; nenhum recurso é comprometido.

() Aguarda

- O projeto é colocado na lista de espera para revisão em uma data futura.

() Recicla

- O projeto retorna ao *stage* anterior para trabalho posterior da equipe de desenvolvimento do novo serviço como especificado pelos *gatekeepers*.

Assuntos/Considerações: _____

Gatekeepers

Nome:

Assinatura:

Data:

Parte C: Critério do *Gate* – Completado pelo líder da equipe de desenvolvimento do novo serviço

Critérios obrigatórios (assinale SIM ou NÃO)

Alinhamento estratégico

O novo serviço se ajusta a uma área de foco estratégico?

Sim Não

Atratividade de mercado

O novo serviço satisfaz uma necessidade do cliente e aumenta a sua satisfação?

Sim Não

O novo serviço estabelece uma vantagem competitiva?

Sim Não

Magnitude da oportunidade

A oportunidade justifica os recursos demandados?

Sim Não

Critérios que devem ser alcançados

Ajuste estratégico

Discordo fortemente (1)

Discordo (2)

Neutro (3)

Concordo (4)

Concordo fortemente (5)

Ajusta-se bem à estratégia do negócio.

(1) (2) (3) (4) (5)

Disponibiliza plataforma para crescimento.

(1) (2) (3) (4) (5)

Sinergia

Alavanca competências centrais.

(1) (2) (3) (4) (5)

Ajusta-se às nossas operações existentes e capacidades de desempenho.

(1) (2) (3) (4) (5)

Sinergia com outros serviços ou produtos e negócios.

(1) (2) (3) (4) (5)

Alavanca relacionamentos com clientes existentes.

(1) (2) (3) (4) (5)

Constrói ou dá suporte à nossa imagem de marca.

(1) (2) (3) (4) (5)

Atratividade de mercado

clara necessidade do mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
taxa de crescimento de mercado atrativa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
significativo potencial de longo prazo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
falta de competição intensa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
barreira de entrada mínima para novos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Superioridade do novo serviço/produto

produto de características diferenciadas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
benefício novo ou único para os clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
excelente proposta de valor para o cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Financeiro

riscos financeiros aceitáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
retornos financeiros aceitáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Exequibilidade

É tecnicamente exequível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A área de TI pode dar suporte ao desenvolvimento e à entrega do serviço ou produto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A área de operações pode dar suporte ao desenvolvimento e à entrega do serviço ou produto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pessoas com as habilidades requeridas estão disponíveis.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O serviço ou produto pode ser lançado aproveitando a janela da oportunidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Outros

impacto regulamentar, social e político positivo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

TOTAL_____

Barreira: Existe, atualmente ou no horizonte futuro, algum fator que possa inviabilizar o sucesso desse serviço ou produto – regulamentação governamental, nova tecnologia concorrente, entre outras.

Há quatro possíveis decisões a serem tomadas em cada *gate*:

- **Continuar** (*go*) – Os objetivos anteriores foram atingidos. Tudo caminha bem em termos de mercado, clientes e finanças.
- **Reciclar** (*recycle*) – Deve-se trabalhar no *stage* atual, pois nem todos os objetivos foram atingidos, mas o produto é promissor ou é de alta prioridade.
- **Esperar** (*hold*) – Aparentemente, as oportunidades que o novo produto representava esvaíram-se, mas há a possibilidade de que a demanda volte a esquentar. Aí, sim, continuaríamos com o desenvolvimento desse novo produto.
- **Matar** (*kill*) – O projeto do novo produto deve ser cancelado.

Seguindo a lógica de uma ferramenta gerencial, conhecida como *stage gate*, as principais características de um processo de alocação de recursos efetivo são:

- a) **Disciplina** – Os gestores devem revisar todos os projetos de novos produtos e eliminar aqueles que não possuem um potencial adequado. Ou seja, não deve ser uma decisão emocional, mas, sim, baseada em fatos e dados. Olhe a importância de termos conduzido uma boa pesquisa de marketing e de sabermos justificar os nossos produtos financeiramente. A tomada de decisão não é um ato isolado e momentâneo, ela deve ser construída ao longo do tempo e baseada em múltiplas reuniões com toda a equipe gerencial, além de nós do Marketing. Devemos convidar os nossos pares dos setores financeiro, produção, vendas e qualquer outro que possa ser um *stakeholder* estratégico para o sucesso do produto. Cada reunião deve ter um tempo de duração pré-definido e uma pauta organizada, na qual estejam definidos os objetivos a serem discutidos. Nenhuma reunião de avaliação deve terminar sem que se conclua se o projeto deve ou não seguir.
- b) **Transparência** – No sentido de evitar que o projeto do novo produto seja abortado desnecessariamente, o que resultará em despesas para a organização, é fundamental que ideias, fatos e dados sejam bem justificados de forma clara, honesta e transparente.
- c) **Incremental** – Via de regra, todos os projetos de desenvolvimento de um novo produto envolvem incerteza. Ademais, alguns são de alta complexidade técnica. Por isso, precisamos de um plano de lançamento de novos produtos bem estruturado e da certeza de que, ao longo do tempo, muitas das nossas incertezas serão reduzidas.
- d) **Flexibilidade** – Conduzir o plano de lançamento de um novo produto de forma disciplinada é, de certa forma, aumentar a burocracia, muitas vezes já existente, em uma organização, pois esses processos resultam em estabelecer novas tarefas a serem realizadas e promover reuniões de controle para a execução do projeto. Para os gestores, isso significa ter de encaixar mais algumas reuniões em uma agenda possivelmente lotada. Para a equipe envolvida, pressão para se preparar para a avaliação.

Análise e triagem

A análise e triagem de ideias é uma atividade subsequente à geração de ideias e tem como objetivo principal descartar as ideias ruins para se evitarem altos custos de desenvolvimento desnecessário que se vão incorporando a partir dessa etapa.

As empresas pedem, geralmente, no mínimo, as seguintes informações para poder suportar o seu processo decisório: descrição da ideia do produto, mercado total e alvo estimado em volumes e valores, concorrência, preços, custos de desenvolvimento e valores, concorrência, preço, custos de desenvolvimento e produção estimados e avaliação de retorno deste projeto. Exatamente por isso se propõe a estruturação dos passos do diagrama de Parnes para a estruturação da ideia de produto que foi gerada, pois ela pode contemplar bem esses passos.

Geralmente, um comitê executivo avalia a ideia. Kotler (2016) sugere a adoção de uma avaliação ponderada das probabilidades do sucesso de uma ideia de produto segundo as perspectivas do seu uso, a relação custo-benefício, o suporte financeiro para o programa de marketing e a força dos seus concorrentes.

A empresa vai ponderar esses requisitos, segundo os seus próprios critérios, e incorporar outros que julguem necessários, determinando uma taxa mínima para aceitação, isto é, para a continuidade da avaliação da ideia. Kotler (2016) sugere um valor total mínimo ponderado de 61%.

Desenvolvimento de conceitos e testes

Esta é a etapa na qual a ideia é traduzida para a linguagem que poderá ser aliviada pelo cliente potencial. Quanto mais próxima da experiência final do cliente essa descrição estiver, mais preciso será o teste, a sua análise e tomada de decisão. Sendo assim, o ideal é tangibilizar essa experiência com amostras, protótipos.

A computação gráfica, aliada à realidade virtual, vem sendo muito utilizada para poder tanto reduzir custo quanto ampliar a sua aplicação para grupos maiores de clientes potenciais, mesmo a distância.

No teste de conceito, a empresa se propõe a avaliar as dimensões de comunicabilidade e credibilidade, nível de necessidade, nível de lacuna, valor percebido, intenção de compra e clientes-alvo, com as suas ocasiões e frequências de compras. Questões como tipos de embalagens, faixas de preços, sugestões de nomes de marca também são avaliadas preliminarmente nesta etapa.

Desenvolvimento da estratégia de marketing

A estratégia de marketing se subdivide em três etapas. A primeira descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo; o posicionamento do produto, as metas de vendas, a participação de mercado e os lucros que serão atingidos nos primeiros anos.

A segunda descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing, enquanto a terceira etapa descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e estratégia de *mix* de marketing ao longo do tempo, isto é, a estratégia dos quatro Ps de marketing, de acordo com o atendimento de determinadas metas e etapas do CVP.

Resumidamente, um produto pode ser lançado a um preço mais alto que o vigente no mercado ou, ainda, no mesmo preço ou em um mais baixo. Qual é a lógica dessas duas diferentes estratégias? Financeiramente, como essas duas decisões antagônicas geram resultados positivos para as empresas?

Bem, se a empresa tem um produto caro, ela espera obter lucro na margem. Ou seja, vende-se menos do que se poderia, mas, como o preço é alto, o lucro deriva da diferença entre o custo real de produção e o preço de venda. Esse tipo de produto é chamado de *premium*. É o caso dos lavapropas Omo e Ariel, do sabonete Dove, da lâmina de barbear Gillette chamada de Fusion.

Uma alternativa é comercializar o produto a um preço inferior ao praticado no mercado. Se a margem de lucro unitário é pequena, como ter lucro então? No volume!

Espera-se vender muito. O autor Prahalad (2010), na obra “A riqueza na base da pirâmide”, argumenta que, em países emergentes, há uma grande parte da população ansiosa para consumir, mas que tem um baixo poder aquisitivo. Então, ele sugere que as empresas lancem produtos mais baratos que atendam à base da pirâmide. Esta é a estratégia da Unilever quando lança o Ala, ou ainda, dos múltiplos produtos chineses que invadem muitas indústrias, como brinquedos e automóveis.

Análise do negócio

Neste ponto, o(a) GP fará o detalhamento da estimativa de resultados financeiros do negócio ao longo do tempo, incluindo receitas, custos, depreciação de investimento e lucro. Trata-se de uma etapa absolutamente crucial, pois a ponderação, ou seja, uma visão realista e desprendida do amor à ideia, ao produto, orientará a empresa em uma decisão importante: dar início ou não ao desenvolvimento do produto em si, com diversos custos envolvidos.

A estimativa de receitas deve levar em consideração o tipo de produto na sua distribuição na linha do tempo. Produtos geralmente de venda única, como imóveis, por exemplo; produtos de venda de reposição, bens industriais duráveis, como geladeiras, por exemplo; e produtos de venda frequente, como bens de consumo e bens industriais não duráveis.

Para esta análise, geralmente se constrói um demonstrativo de resultados do exercício do produto, recomendando análises de no mínimo cinco anos, dependendo, é claro, do tipo de produto a ser avaliado. Esse período exclui o(s) ano(s) de desenvolvimento do produto, nos quais não haverá, ainda, receitas auferidas. Este demonstrativo secreto possui, geralmente, as seguintes linhas:

- receita bruta de vendas (preço unitário *versus* quantidade; inclui repetição ou reposição);
- impostos;
- receita líquida (linha 1 – linha 2);
- custos dos produtos vendidos (custos aplicados diretamente à produção);

- margem bruta (linha 3 – linha 4);
- custos de desenvolvimento;
- custos de marketing;
- custos indiretos (despesas da empresa não ligadas à produção; inclui despesas de vendas e administração alocadas);
- margem de contribuição suplementar (impacto positivo ou negativo do produto nas margens do portfólio existente);
- margem de contribuição líquida (linha 9 – linha 10);
- depreciação de investimentos realizados (de acordo com normas contábeis nacionais);
- lucro líquido antes do imposto de renda (linha 11 – linha 12) e
- lucro líquido descontado, aplicado à taxa ponderada de rentabilidade do capital próprio e de terceiros, que varia de acordo com o que o mercado financeiro projeta de retornos nas previsões do momento da análise, bem como expectativas dos acionistas (taxas de desconto entre 10 e 20% têm sido utilizadas); aproxima-se do conceito de valor econômico agregado ou *Economic Value Added* (EVA), neste caso aplicado especificamente ao produto. Esta medida tem sido muito utilizada por empresas na análise dos seus negócios e na determinação de metas financeiras.

Outra demonstração financeira também muito aplicada pelas organizações nesta etapa é o cálculo do ponto de equilíbrio, isto é, a partir de quantas unidades vendidas do produto os investimentos e custos se pagam. As despesas e os investimentos do período do desenvolvimento devem ser considerados neste cálculo. A análise de risco também é um fator avaliado e, para tal, muitas vezes se usa a projeção de cenários – otimista, realista e conservador.

Um profissional de marketing não tem de ser um especialista em matemática financeira, mas, obrigatoriamente, temos de ser capazes de vender as nossas ideias. Imagine, leitor, que o seu diretor seja um engenheiro. Como justificar que o produto que pensamos, tão criativamente, é bom?

Concorda que temos de demonstrar que existe demanda, que estamos preparados para enfrentar uma eventual sazonalidade, que consideramos os custos de produção e de comercialização, que calculamos a nossa margem de lucro?

Mais do que isso, você ouvirá a pergunta que vale um milhão de dólares: vamos investir quanto, para ter quanto de volta, em quanto tempo? Se você fosse o dono de uma escola, você abriria uma turma nova com apenas quatro alunos? Qual seria o número mínimo de alunos em uma turma para que esta não gerasse prejuízo?

Note que, apesar de sermos profissionais de Marketing, precisamos ter noção do que ocorre na arena econômica; que o dinheiro perde valor ao longo do tempo; que existe inflação no nosso País; que a taxa de desemprego pode afetar a nossa demanda; que cada indústria está sujeita a uma carga tributária.

Esses fatores – a maioria exógenos – serão fundamentais para as nossas decisões se devemos lançar um novo produto e quando fazê-lo.

Desenvolvimento do produto e *Quality Function Deployment*

Quando o produto vai para a área de pesquisa e desenvolvimento ou para a de engenharia – no caso de serviços, para as áreas de processos ou desenvolvimento de sistemas –, é fundamental que as necessidades de clientes, identificadas e transformadas em atributos do produto, sejam incorporadas na especificação, no desenvolvimento e na produção, isto é, em um atributo de engenharia.

Essa operação é apoiada em um conjunto de métodos denominada *Quality Function Deployment* (QFD), permitindo avaliar as opções e os custos para atender aos desejos dos clientes. Tem servido também como uma contribuição fundamental à melhoria da comunicação entre os profissionais de marketing, engenheiros e pessoal da produção. Geralmente, avaliam-se as preferências dos clientes potenciais de acordo com as opções a serem apresentadas aos clientes. Supondo que existam três possibilidades (A, B e C), avaliam-se: a ordem de classificação (A>B>C), a comparação entre pares (A vs. B, A vs. C, B vs. C) e a classificação, um a um, de acordo com uma escala gradual, geralmente de sete pontos (1 – não gosta, até 7 – gosta muito).

Testes de mercado

Ao chegar a esta etapa, o produto está pronto para ser embalado e ganhar uma marca, devendo ser testado em situações próximas à realidade. O método e as possibilidades de testes de mercado são distintos para produtos destinados a empresas ou a indivíduos.

Para bens destinados a organizações produtivas, usam-se os testes *alfa*, isto é, com usuários da própria empresa; para indivíduos, o teste *beta*, com clientes potenciais selecionados e acompanhados, detalhadamente, pelo pessoal técnico da empresa. Esses testes são muito utilizados pela indústria de *software* para maturar os seus produtos e identificar correções ou adequações finais necessárias. Pela experiência de mercado, nem todas são corrigidas, devido à pressão do tempo de lançamento.

Um segundo método utilizado em bens empresariais é o de lançamento em feiras e eventos que possibilitam correções finais. A desvantagem deste método é que os produtos são revelados antecipadamente aos concorrentes diretos e indiretos. Sendo assim, a empresa tem de estar muito bem preparada para fazer o lançamento oficial logo após o evento, para correr menos risco.

Outra estratégia que vem sendo utilizada por empresas muito dominantes é a de antecipar o lançamento de versões, mesmo que elas não estejam prontas ou próximas de ficar prontas. Isso acaba fazendo com que o cliente postergue a sua compra, minimizando e retardando o assédio imediato de concorrentes menores. Essa estratégia de antecipação de testes vem sendo adotada. Essa estratégia de antecipação de teste vem sendo adotada amplamente pela Unilever, P&G e Nestlé no lançamento dos seus novos produtos.

Quanto aos produtos de consumo, os principais métodos são: a pesquisa de onda de vendas, o mercado-teste simulado, o mercado-teste controlado e o mercado-teste em si.

A pesquisa de onda de vendas se aplica muito a produtos de compra repetida. O produto é oferecido a um grupo de clientes em ondas – de três a cinco vezes – e a empresa avalia a sua adoção, repetição e satisfação em relação aos produtos concorrentes. Tem a vantagem de ser rápida implementação, porém não possibilita uma análise mais detalhada como os demais métodos.

O mercado-teste simulado pode ser realizado com pequenos grupos de potenciais clientes que, após anúncios de produtos concorrentes, direta ou indiretamente incluindo aquele que está em teste, porém sem qualquer destaque, são convidados a comprar um desses produtos em um ambiente controlado, como uma loja ou *shopping*.

Depois da seleção, avaliam-se as compras efetuadas e o porquê das escolhas. Os que não escolhem os produtos são convidados a experimentar amostras grátis. Depois de algumas semanas, o teste é retomado com os mesmos clientes para avaliar as suas percepções comparativas sobre o produto testado e a sua satisfação de uso, pessoalmente ou por telefone. Tem a vantagem de ser consideravelmente rápido e não muito caro, com resultados razoavelmente precisos. Aplica-se muito bem a produtos que tenham canais de distribuição únicos ou limitados.

O mercado-teste controlado é feito em um conjunto de lojas que pertencem às localidades geográficas alvo do teste. O produto é exposto como o seria em uma situação normal de demonstração nas lojas, sendo as suas performances de vendas, propaganda e promoção monitoradas. É um intermediário entre o simulado e o mercado-teste em si, mais barato que o segundo e mais preciso que o primeiro.

O mercado-teste em si é o teste mais acurado sobre o produto, pois ele tem o objetivo de simular uma situação real em uma ou algumas cidades. Contempla toda a ação, desde a venda ao comércio varejista, promoção, descontos, bonificações, campanha completa de comunicação de marketing, exposição. É o mais completo e mais caro.

No Brasil, cidades como Curitiba, Ribeirão Preto e Campinas são habituais para lançamentos de produtos de consumo para as classes A, B e C por propiciarem situações bastante variadas de exposição e teste. Importante frisar que o mercado-teste completo não garante o sucesso no lançamento do produto. Afinal, como já vimos, mesmo com todos esses cuidados, alguns produtos podem resultar em um grande fracasso logo após a sua introdução no mercado.

Comercialização (*roll out*)

Neste momento, todas as fases do desenvolvimento devem ser postas em prática. É a etapa final do lançamento e a inicial da gestão do produto; os seus impactos no portfólio. É, geralmente, quando se têm os maiores custos.

A principal decisão a ser tomada é: devemos lançar este produto para todo o mercado de uma só vez ou devemos fazê-lo gradativamente?

O sucesso de um novo produto não depende exclusivamente da nossa área, uma vez que nem sempre somos responsáveis pela estratégia de preço, tampouco pela escolha e negociação dos canais de distribuição e, muito menos, pela elaboração do plano de promoção e comunicação.

Por isso, uma das principais características de um GP é a habilidade social e a capacidade de trabalhar em equipe.

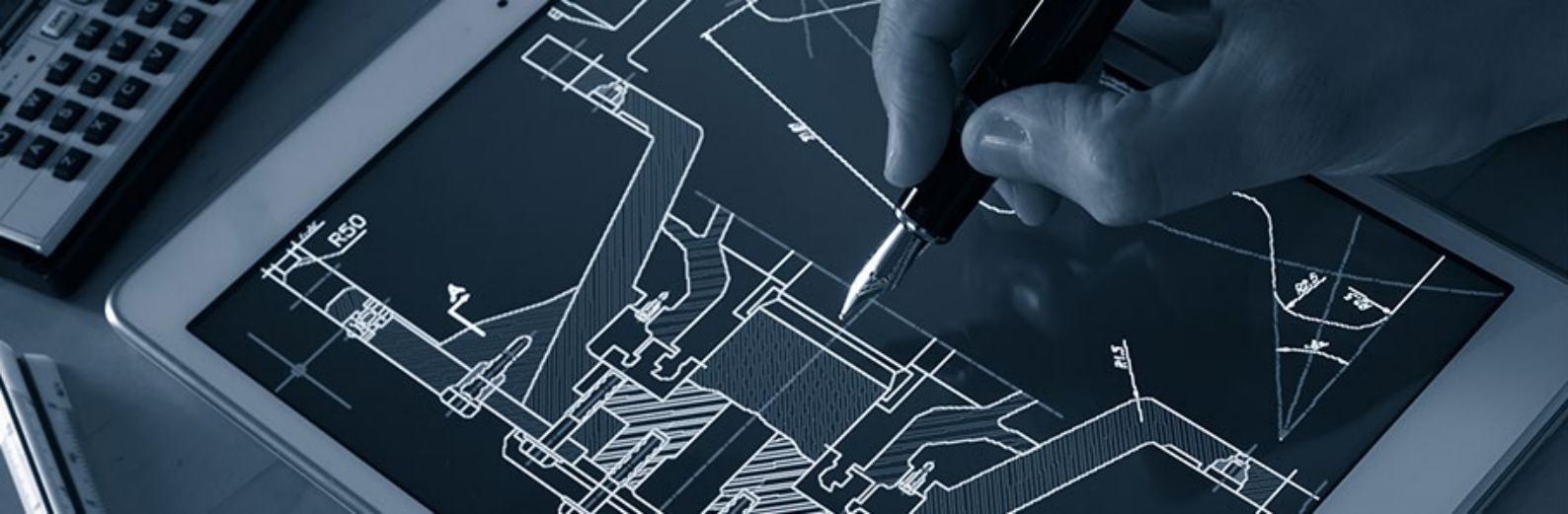
Deve-se levar em consideração quando, onde, para quem e como, para a implementação gradativa do produto.

Inovação disruptiva

Termo introduzido, em 1995, por Clayton M. Christensen, no seu artigo *Disruptive technologies: catching the wave*, preconiza que a disrupção ocorre quando uma empresa domina um processo tecnológico, de desenvolvimento de produto, mais barato e acessível, o que atende a um público que antes não tinha acesso àquele mercado.

A principal característica é que a inovação ocorre de maneira disruptiva, e não evolutiva, preenchendo lacunas não atendidas pelas empresas dominantes. Muito utilizada por empresas de tecnologia, a inovação disruptiva é responsável por inovações como as câmeras digitais, editoração eletrônica, impressoras 3-D, *drones* e *smartphones*.

A inovação disruptiva para o consumidor é algo que não existia, mas que, ao ser criada, revoluciona os hábitos dos consumidores, na utilização daquele produto.



MÓDULO III – GESTÃO DE PRODUTOS

Neste terceiro e último módulo, estudaremos o composto de produtos, bem como a análise do seu portfólio. Basicamente, queremos responder à seguinte pergunta: como uma empresa que produz centenas de produtos decide quais devem permanecer e quais devem ser descontinuados? Que estratégias devem ser adotadas para cada tipo de produto?

Neste módulo, também discutimos marcas, os seus conceitos e as possíveis estratégias, que impactam no sucesso dos produtos. Finalmente, concluímos este trabalho, convidando os leitores a uma reflexão sobre o papel dos profissionais de marketing.

Análise do portfólio de produtos

Conceito DOC, SKUs, QR Code

Denominação de origem controlada (DOC) é o sistema de denominação utilizado para certificar produtos, por exemplo, vinhos, queijos, manteigas e outros. No caso dos vinhos portugueses, a DOC é atribuída em função da região produtora. Esta certificação visa a proteger a genuinidade da origem, estabelecendo as castas recomendadas, os métodos de vinificação, o teor alcoólico mínimo, os rendimentos por hectare e os períodos de envelhecimento em garrafa ou em cascos.

Para garantir o cumprimento das normas estabelecidas, os produtores têm de submeter amostras dos seus vinhos às comissões vitivinícolas regionais. Para cada região demarcada, são definidos a delimitação geográfica da área, o tipo de solo, as castas autorizadas e recomendadas, as práticas culturais, os métodos de vinificação, o teor alcoólico mínimo natural, os rendimentos por hectare, as práticas enológicas e as características físico-químicas e organolépticas.

Já a sigla SKU significa *Stock Keeping Unit* – ou ainda, em português, Unidade de Manutenção de Estoque. A rigor, este termo está ligado à logística de armazenagem e designa os diferentes itens do estoque, estando normalmente associado a um código identificador (BOONE; KURTS, 2017). O refrigerante Coca-Cola, por exemplo, pode ser comercializado em embalagens de 600 ml, 1 litro, 2,5 litros; um posto de gasolina pode trabalhar com quatro SKUs: gasolina, gasolina aditivada, álcool e diesel.

Por último, o código QR, em inglês, significa *Quick Response*, ou seja, resposta rápida. É um código de barras bidimensional que pode ser facilmente digitalizado por meio de *smartphones*. Esse código é convertido em texto – interativo –, um endereço URL, um número de telefone, uma localização georreferenciada, um *e-mail* ou ainda um SMS.

Inicialmente empregado para catalogar peças na produção de veículos, hoje, o QR *Code* é usado no gerenciamento de inventário e controle de estoque em indústrias e comércio. Esses códigos são comuns também em revistas e propagandas, para registrar endereços e URLs, bem como informações pessoais detalhadas. Em cartões de visita, por exemplo, o código QR facilita muito a inserção desses dados em agendas de telefones celulares.

Composto de produtos

Nesta seção iremos rever os conceitos de item, amplitude de linha, profundidade e extensão de linha de produtos.

A expressão *mix* – ou composto – de produto se refere ao conjunto de todos os itens de produtos de uma empresa. Pense na multiplicidade de itens de produtos que empresas do porte da Unilever ou P&G têm. Como gerenciar esse vasto portfólio?

Inicialmente, devemos classificar os produtos em linhas, as quais são analisadas em função da amplitude, extensão, profundidade e consistência.

Por definição, linha de produto é um grupo de produtos que guardam similaridades entre si e podem ser vendidos para os mesmos grupos de consumidores, comercializados nos mesmos tipos de ponto de venda ou, ainda, estão dentro da mesma faixa de preço.

A **amplitude** do *mix* de produtos se refere ao número de diferentes linhas de produtos que a empresa possui. Por exemplo, O Boticário oferece produtos masculinos, femininos e infantis em seis diferentes linhas: a) perfumaria; b) maquiagem e esmalte; c) cabelos; d) corpo e banho; e) rosto; e f) acessórios.

Invariavelmente, uma empresa busca crescer, diversificar a sua oferta, buscando atender a outros nichos de mercado e reduzir a dependência de uma única linha. Neste caso, a estratégia mais apropriada é ofertar novas linhas de produto, muitas vezes, ligadas às atuais. Por exemplo, uma empresa, que fabrique doce de leite, tende a contemplar a possibilidade de abrir linhas *diet e light*.

Já a **extensão** do composto de produtos refere-se ao número total de itens produzidos dentro de cada linha de produtos. Se voltarmos ao exemplo de O Boticário, atualmente, na linha “cabelo”, eles oferecem os seguintes produtos: xampu, condicionador, creme sem enxágue, tratamento capilar e finalizador.

A **profundidade** do *mix* de produto significa o número de versões diferentes de cada produto na linha. Um mesmo produto pode ter várias apresentações em termos de tamanho e pequenas variações na fórmula. Por exemplo, no que se refere a xampu, O Boticário oferece 36 diferentes produtos, para públicos diferentes – homens, mulheres e crianças –, tipos de cabelo e faixas de preço.

Finalmente, a **consistência** do composto de produto se refere ao grau de relacionamento que as diversas linhas de produto apresentam. Isso ocorre em termos de canais de distribuição, público-alvo e faixa de preços praticados. No caso de O Boticário, há uma clara consistência em termos da indústria em que a empresa atua – higiene-beleza. Todavia, empresas maiores e mais diversificadas, como a Procter & Gamble tende a expressar a consistência do seu composto de produto em função de uma segmentação eficaz e também pela definição dos canais de distribuição.

Ampliação das linhas de produto

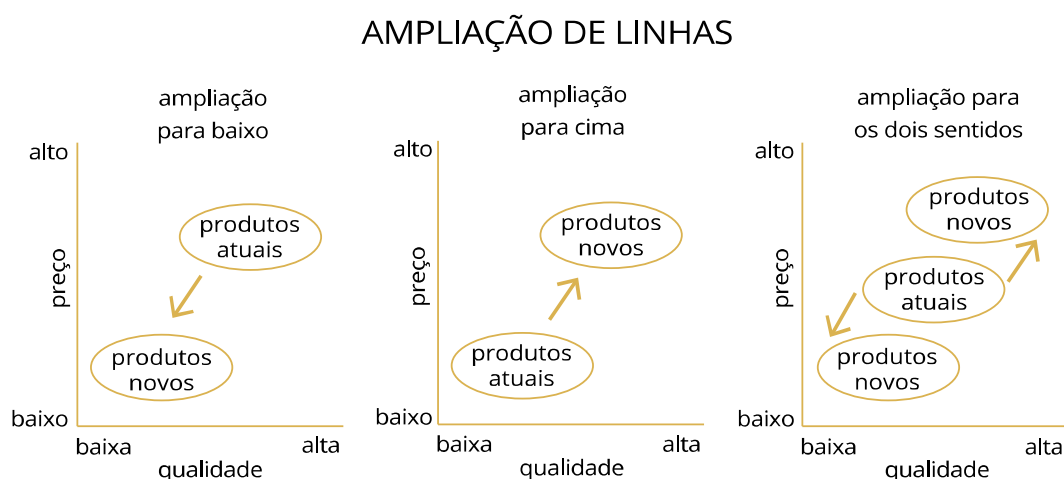
Uma empresa pode optar por ampliar as suas linhas de produtos para baixo, para cima ou nos dois sentidos, conforme retratado na figura 18.

A ampliação para baixo ocorre quando a empresa tem no seu portfólio produtos considerados *premium* e decide lançar novos produtos mais baratos, o que não significa que ela usará a mesma marca, até para que não ocorra uma contaminação. Por exemplo, tradicionalmente, a Armani era reconhecida como uma marca de luxo. Entretanto, nos últimos anos, mudou a sua estratégia e passou a investir nas linhas de preços mais acessíveis, como Armani Jeans e Armani Exchange, acelerando a abertura de novas lojas e gastando mais com publicidade. Se por um lado essa estratégia aumentou o volume de vendas, por outra gerou a percepção do mercado *premium* em que a marca se popularizara.

Por outro lado, a P&G, quando entrou no Brasil, lançou duas diferentes marcas de sabão em pó: Ace e Bold. Ao constatar o aquecimento do mercado brasileiro e a baixa competição no segmento *premium* – a rigor, só havia o Omo –, a empresa norte-americana decidiu lançar o Ariel. Essa estratégia é conhecida como ampliação para cima.

Finalmente, quando uma empresa lança diferentes produtos – um melhor (*premium*) e outro mais barato (ataque) – mesmo que sejam de marcas diferentes, é a estratégia de ampliação de linhas que denominamos “dois sentidos”. A Hyundai, para o ano de 2018, lançou tanto uma nova versão do HB20, por um pouco mais do que R\$ 40 mil, e, ao mesmo tempo, a versão do Azera 3.0 V6, que custa quase R\$ 200 mil.

Figura 18 – Ampliação de linhas de produto



Fonte: Kotler (2000, p. 205) *apud* Irigaray et al. (2006).

Análise do portfólio de produtos

À medida que o número de produtos cresce, torna-se mais difícil para o(a) GP gerenciá-los. Para fazê-lo, é preciso recorrer a ferramentas gerenciais como a matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group na década de 1970.

O objetivo dessa ferramenta é viabilizar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio de uma empresa. Ou seja, a sua principal finalidade é sinalizar como alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos.

A matriz é uma representação gráfica, conforme retratado na figura 19, que tem duas dimensões: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado, que é a participação da empresa em relação à participação do seu maior concorrente.

A taxa de crescimento do mercado é expressa em uma escala linear, dividida em duas zonas – zona de crescimento do mercado alto e zona de crescimento do mercado baixo – em função da taxa de crescimento médio do mercado, que é a média aritmética das taxas de crescimento dos mercados nos quais a empresa opera. Por exemplo, se a empresa trabalha com xampu, condicionadores, sabão em pó, pasta de dente e canetas, cujas indústrias crescem a 10%, 5%, 7%, 22% e 12% ao ano, respectivamente, a taxa média de crescimento é de 10,8%.

O eixo X, por sua vez, representa o *market share* relativo. Para este eixo, a escala utilizada é de base logarítmica (base 10), e o ponto intermediário tem o valor unitário, ou seja, 1.0. Nesta situação intermediária, a empresa e o líder de mercado teriam a mesma participação de mercado.

Caso a empresa seja líder de mercado, o *market share* relativo é calculado dividindo-se o *market share* do seu produto pelo do concorrente que estiver mais próximo. Repare que, nesses casos, o *market share* relativo sempre será maior do que 1. De fato, as posições de liderança em relação à participação de mercado estão localizadas à esquerda do ponto intermediário. Isto é, quanto maior o *market share* de um produto, mais à esquerda ele estará localizado.

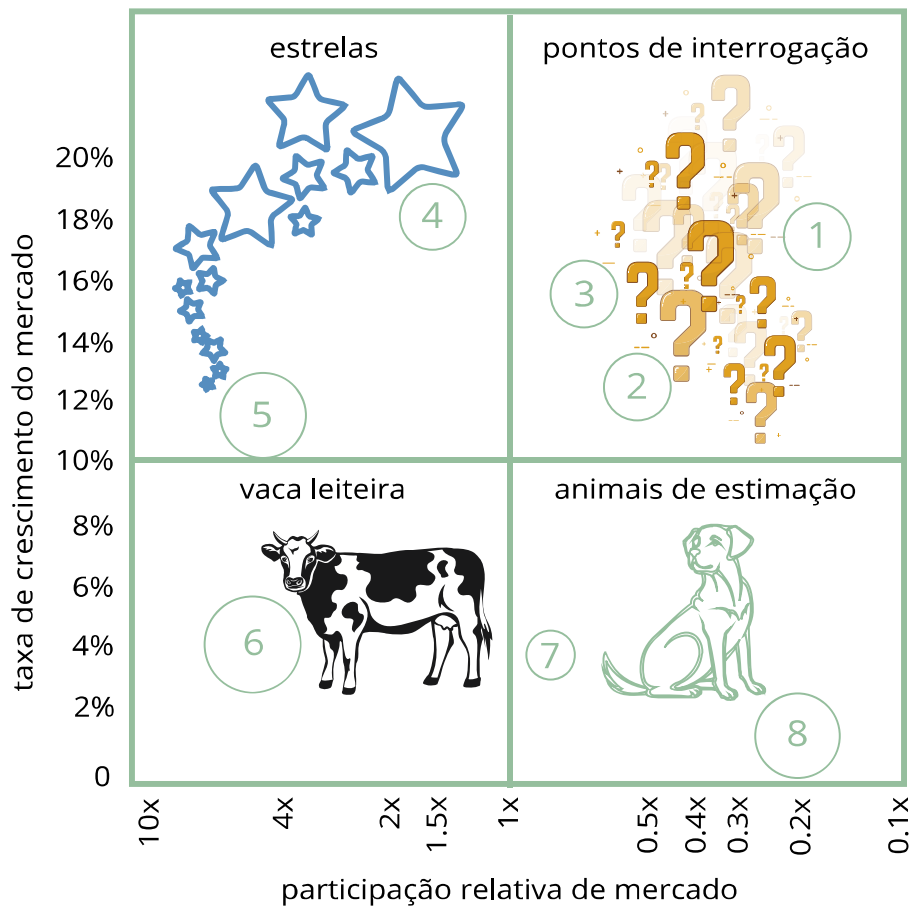
Todavia, caso o produto seja secundário, calculamos o seu *market share* relativo dividindo o seu *market share* pelo do produto líder. Assim, obviamente, o *market share* relativo sempre será positivo e menor do que 1.

A matriz BCG permite, ainda, que sinalizemos o tamanho do mercado. Assim, quanto maior for o mercado (expresso em reais), maior o tamanho da circunferência.

Ao final, a matriz contemplará quatro diferentes quadrantes:

- **Ponto de interrogação** (também conhecido como “criança-problema” ou “oportunidade”) – São os produtos que têm baixo *market share* relativo, em um mercado que apresenta alta taxa de crescimento. Geralmente, são produtos que se encontram na etapa de introdução do ciclo de vida; por isso, eles têm a pior característica no que se refere ao fluxo de caixa, uma vez que demandam altos investimentos e apresentam baixo retorno sobre ativos. Por outro lado, eles são a promessa de fluxo de caixa futuro. Caso adote uma estratégia de marketing eficaz, a empresa será capaz de “roubar” *market share* dos seus concorrentes e, assim, tornar-se líder no mercado. Nesse caso, o produto se tornará estrela.
- **Estrela** – É o produto classificado no quadrante de alto *market share* relativo e mercado com alta taxa de crescimento. Geralmente, são produtos que demandam grandes investimentos e, por serem líderes de mercado, geram receitas. Caso a taxa de crescimento do mercado caia, em função de uma nova tecnologia, por exemplo, este produto se torna vaca leiteira.
- **Vaca leiteira** – É o produto cujo mercado tem uma baixa taxa de crescimento e ainda é líder no mercado. Isto é, tem alto *market share* relativo. Normalmente, são produtos lucrativos e geradores de caixa, que podem ser usados para financiar os produtos ponto de interrogação. Finalmente, há ainda um quarto tipo de produtos, os que são chamados de abacaxi.
- **Abacaxi** (também conhecido como “cão” ou “vira-lata”, ou ainda, “animais de estimação”) – É aquele cujo mercado tem uma baixa taxa de crescimento e também um baixo *market share* relativo. Esses produtos tendem a gerar baixos lucros e, caso haja a possibilidade de refrescar ou reposicionar o produto, podemos investir nele; caso contrário, devemos desistir dele, quando a rentabilidade não seja de todo possível.

Figura 19 – Matriz BCG



Fonte: Kotler (2000) apud Irigaray et al. (2006).

Se, por um lado, a matriz BCG revela-se extremamente útil para avaliar e tomar decisões, no que tange à carteira de produtos de uma empresa; por outro, ela apresenta algumas limitações. Por exemplo, ela não é apropriada para avaliar a rentabilidade nem a lucratividade de um produto. Mais do que isso, dependendo da indústria, é extremamente difícil obter informações sobre as taxas de crescimento dos mercados nos quais operamos, o nosso próprio *market share* e a participação do mercado dos nossos concorrentes.

Há ainda outras desvantagens desse modelo, pois, a rigor, a alta participação de mercado não é o único fator de sucesso, e a BCG não nos permite avaliar outros; tampouco a taxa de crescimento de mercado é o único indicador de atratividade de um mercado.

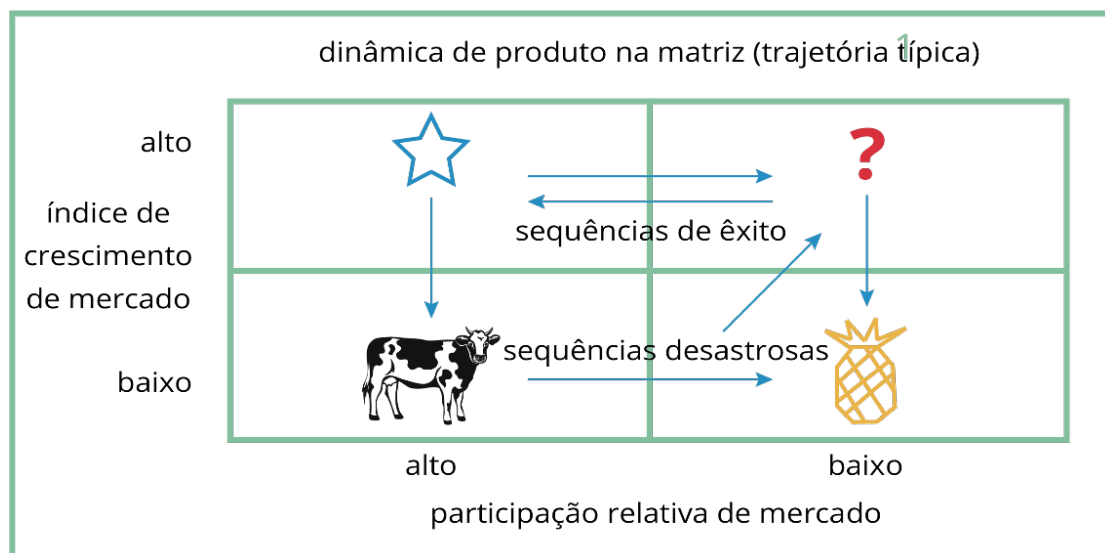
No limite, para que a matriz BCG seja utilizada eficazmente, a empresa em questão deve ter uma carteira de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Estratégias baseadas na matriz BCG

Como vimos no tópico anterior, as empresas necessitam verificar o impacto no fluxo de caixa ao posicionar os seus produtos dentro da matriz. Analisando a matriz BCG (figura 20), podemos concluir:

- As margens de lucro e fluxo de caixa positivo crescem na proporção da participação relativa de mercado.
- O crescimento das vendas exige injeção de recursos para financiar a ampliação da capacidade instalada e a maior capacidade de capital de giro. Assim, se o *market share* é apenas conservado, as exigências de novos recursos crescem em razão do aumento vegetativo do mercado.
- Além das necessidades de recursos mencionadas, para acompanhar o crescimento vegetativo, aumentos no nosso *market share* também vão exigir novos recursos para custear uma propaganda mais intensa, ou para descontos e promoções, além de outras táticas destinadas a aumentar o *market share*. Por outro lado, uma redução no nosso *market share* pode liberar recursos financeiros até então disponibilizados.
- O índice de crescimento em um dado mercado vai reduzir-se inevitavelmente à medida que o produto se aproxime da sua maturidade. Mesmo sem a perda de *market share*, os recursos de caixa liberados por um crescimento mais lento poderão ser reinvestidos em outros produtos que estão ainda crescendo. Nesse contexto, observamos a figura 20, pois a transferência de recursos dos produtos maduros para os mais jovens e promissores constitui a essência das estratégias baseadas no portfólio.

Figura 20 – Matriz BCG e transferência de recursos



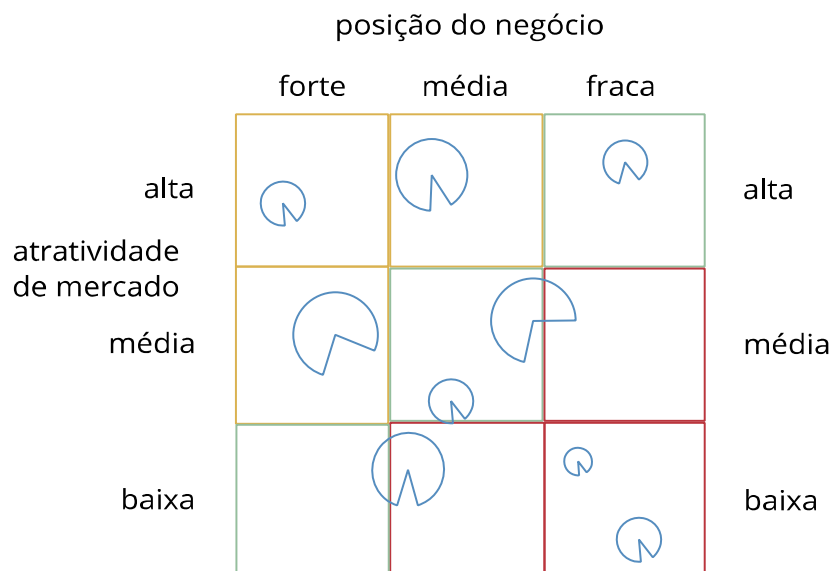
Fonte: Adaptado de Gracioso (1989, p. 67).

Análise do portfólio de produtos: Matriz GE – McKinsey

Buscando entender o seu próprio portfólio, a GE concebeu uma matriz capaz de mostrar os pontos fortes do negócio e a atratividade do mercado por meio de múltiplas dimensões. Essa matriz integra as variáveis “atratividade de mercado” e “posição do negócio”, construídas a partir de um julgamento dos executivos da empresa, que fazem uma ponderação de vários fatores distintos.

O exemplo da figura 21 apresenta um caso típico. A matriz GE de atratividade do mercado e posição do negócio leva em consideração os conjuntos de fatores que parecem influenciar a atratividade relativa de investimento em um negócio. Nesse contexto, “negócio” poderia ser definido como um produto, uma linha de produtos, um segmento de mercado, uma unidade de negócio ou até mesmo uma divisão.

Figura 21 – Matriz GE



Fonte: Adaptado de Hooley (2001, p. 58).

O primeiro conjunto de fatores leva em conta os aspectos favoráveis do mercado em que o negócio está localizado.

O segundo conjunto analisa os critérios pelos quais a posição do negócio ou da empresa em um mercado é considerada fraca ou forte.

Todos esses critérios são utilizados para avaliar, por meio de pontuação, a atratividade do mercado e a posição do negócio. Geralmente, a pontuação é lotada em uma matriz tridimensional que mostra a oportunidade relativa de investimento para um negócio.

Assim, tal como ocorre na análise de portfólio, a unidade de negócio é representada na figura 21 por um círculo cujo diâmetro ou área correspondente ao volume de vendas do negócio. Algumas vezes, o tamanho do círculo representa o tamanho do mercado, e não o porte do negócio da empresa. Partes do círculo são sombreadas para representar a participação absoluta de mercado do negócio.

Identificação de fatores

Agora, vamos ver como as empresas identificam esses fatores. Cada empresa precisa elaborar a sua lista de fatores que tornam um mercado atrativo ou a posição de um negócio “forte” em um dado mercado. A experiência ensina que os fatores listados no quadro 3 estão entre os mais importantes.

Quadro 3 – Fatores que contribuem para a atratividade do mercado e para a posição do negócio

fatores	atratividade do mercado	situação/posição do negócio
do mercado	tamanho (em valor monetário, unidades físicas ou ambos) tamanho dos segmentos principais taxa de crescimento por ano: <ul style="list-style-type: none">totaldos segmentos diversificação do mercado sensibilidade a preço, características de assistência técnica e fatores externos ciclicidade sazonalidade poder de barganha dos fornecedores	sua participação (em valores equivalentes) sua participação nos segmentos principais sua taxa de crescimento anual: <ul style="list-style-type: none">totaldos segmentos diversidade da sua participação sua influência no mercado picos e vales nas suas vendas poder de barganha dos seus fornecedores
da concorrência	poder de barganha dos clientes tipos de concorrentes grau de concentração mudanças de tipo e de <i>mix</i> entradas e saídas mudanças de participação substituição por nova tecnologia graus e tipos de integração	poder de barganha dos seus clientes onde você se encaixa, como você se compara em termos de produtos e capacidade de marketing serviços, capacidade de produção, solidez financeira, administração segmentos em que você entrou ou saiu sua variação de participação relativa sua vulnerabilidade a novas tecnologias seu próprio nível de integração

fatores	atratividade do mercado	situação/posição do negócio
financeiros e econômicos	margens de contribuição fatores de alavancagem, tais como economias de escala e experiência barreiras para a entrada ou saída (tanto financeiras quanto não financeiras) utilização da capacidade	suas margens sua escala e experiência barreiras para a sua entrada ou saída (tanto financeiras quanto não financeiras) sua taxa de utilização da capacidade
tecnológicos	maturidade e volatilidade complexidade diferenciação patentes e <i>copyrights</i> tecnologia de processos de manufatura necessária	sua capacidade de enfrentar a mudança tipos das suas aptidões tecnológicas profundidade das habilidades sua proteção de patentes sua tecnologia de manufatura
sociopolíticos no meio ambiente	atitudes e tendências sociais legislação e regulamentos de agências governamentais influencia de grupos de pressão e representantes do governo fatores humanos, tais como sindicalização e aceitação pela comunidade	correspondência e flexibilidade da sua empresa capacidade de enfrentamento da sua empresa agressividade da sua empresa relacionamentos da sua empresa

Fonte: Adaptado de Hooley (2001, p. 58).

A importância de cada fator depende basicamente da natureza do produto, do comportamento do consumidor, da própria empresa e do ramo em que ele opera. Para os produtos *commodities*, por exemplo, custos baixos, baixas de produção e barreiras de entrada no mercado podem colaborar decisivamente para a posição do negócio e para a atratividade do setor, respectivamente.

No caso de produtos mais diferenciados – por exemplo, instrumentos de medição e de precisão, ferramentas, máquinas operacionais e assim por diante –, o cliente busca inovações técnicas, precisão ou outros benefícios. O *status* tecnológico relativo pode ser um fator básico de contribuição para a posição do negócio. Um fator que pode ser fundamental para determinar a atratividade do mercado consiste na adoção, em primeira mão, de novos processos ou novas tecnologias cujas patentes estejam sob proteção.

A identificação dos fatores pertinentes exige um exame detalhado dos clientes, dos concorrentes, das características de mercado, do ambiente externo e da própria organização. Ela também se apoia na capacidade de julgamento, na experiência e na percepção das limitações da técnica.

Pontuação dos fatores

Depois de identificar os fatores em questão, o analista precisa resumir-los em medidas que representem a atratividade do mercado e a posição do negócio. Isso se faz, geralmente, pela atribuição de pontos a cada fator (0,0 = baixo; 0,5 = médio; 1,0 = alto), bem como de pesos, dependendo da sua importância relativa. Finalizando, a pontuação e o peso de cada fator são multiplicados para a obtenção do valor ou da posição do fator em relação a duas variáveis – atratividade do mercado e posição do negócio.

A figura 22 fornece um exemplo hipotético do esquema. A soma dos valores totais de cada variável seria então usada para marcar a localização do negócio analisado na matriz. Os pontos e os pesos são uma questão de critério e experiência gerencial, mas, na prática, os pesos têm muito menos impacto no resultado final do que seria de se esperar.

Figura 22 – Atratividade do mercado

fator	pontuação	peso	pontuação
1. tamanho do mercado	0,5	15	7,5
2. crescimento do volume (unidades)	0	15	0
3. concentração	1,0	30	30,0
4. financeiro	0,5	25	12,5
5. tecnologia	0,5	15	7,5
		100	57,5

Fonte: Adaptado de Hooley (2001, p. 61).

Implicações para a estratégia de marketing

O modelo GE usa o ROI como critério para avaliar uma oportunidade de investimento. Compare este critério com o de fluxo de caixa usado na análise de crescimento/participação do Boston Consulting Group.

Um negócio localizado na parte superior esquerda da matriz, em que há uma grande atratividade geral, indicaria um negócio que apresenta uma boa oportunidade de investimento: o negócio apresenta um alto ROI.

O modelo GE tem aplicações muito úteis para a elaboração da estratégia de marketing. O(a) GP pode usá-lo para planejar em três estágios.

Primeiro, o modelo pode ser usado para classificar a oportunidade atual que se oferece ao negócio, considerando a estratégia empresarial, as características do setor e as estruturas competitivas atuais.

Segundo, pode ser realizada uma análise do ambiente de mercado e posição futuros, pressupondo que não seriam feitas grandes mudanças de estratégia.

Terceiro, o último processo pode ser repetido várias vezes, explorando várias opções estratégicas. Podem ser feitas pressuposições diferentes em relação aos objetivos e investimentos a serem introduzidos no negócio a cada vez que o processo for repetido.

Figura 23 – Posição de negócios

fator	pontuação	peso	pontuação
1. tecnologia do produto			
▪ qualidade atual	0	20	0
▪ tecnologia nova	0,5	20	10
2. manufatura			
▪ escala	0,5	10	5
▪ eficiência	0,5	10	5
▪ distribuição física	0,5	10	5
3. marketing			
▪ aptidão	0	10	0
▪ vendas	0,5	10	5
▪ serviços	0,5	10	5
		100	35

Fonte: Adaptado de Hooley (2001, p. 61).

A escolha final da estratégia exige uma estimativa dos custos e dos benefícios de longo prazo. Também devem ser feitas considerações sobre a relação da concorrência a qualquer mudança estratégica. Existem várias opções estratégicas possíveis para as mudanças na posição do negócio. Veja, a seguir, quais são:

- Investir para manter ou defender a posição de negócio atual – O investimento precisa ser em volume suficiente para acompanhar as mudanças de mercado. Esta opção pode ser perfeitamente adequada a um mercado de atratividade em declínio.
- Investir para melhorar a posição do negócio no mercado – Esta estratégia exige um investimento em volume suficiente para aumentar a participação de mercado e, conseqüentemente, fortalecer o negócio. Acontece, geralmente, na etapa inicial do desenvolvimento ou na fase de crescimento do mercado.
- Selecionar – Esta estratégia busca o fortalecimento da posição em segmentos em que os benefícios do aumento da participação ou da sua reconquista superam os custos: transformar, por exemplo, crianças-problema em estrelas ou deixar que elas se tornem bichinhos de estimação.
- Fazer um investimento pequeno ou promover a colheita do negócio – Esta opção, geralmente, é realizada ao longo de um período de tempo. Geralmente, o negócio recebe um investimento seletivo em curto prazo e é ordenado quando o preço é adequado. Esta estratégia pode ser recomendável para negócios com posições fortes em mercados em declínio, por exemplo, as vacas leiteiras.

Há outras opções estratégicas, tais como investir pesadamente para entrar em novos mercados, sair ou ainda parar de investir em um mercado porque o negócio não apresenta nenhuma visibilidade.

Contudo, a matriz BCG é o método mais atraente de todos. Ela cativa pela sua simplicidade e apresenta algumas comprovações moderadas que dão crédito às ideias que a embasam. É fácil de ser usada, embora possa haver alguma dificuldade para determinar as unidades de negócios em questão. As implicações estratégicas da matriz BCG são muito importantes, embora a ferramenta em si seja muito simples. Fica clara a importância de a empresa procurar os ganha-pães de amanhã enquanto se beneficia dos ganha-pães de hoje. A simplicidade e a facilidade de entendimento da matriz BCG a tornam uma ferramenta operacional muito útil, desde que se mantenham em mente as suas limitações.

Matrizes multifatoriais como a matriz GE admitem a necessidade de se fazer uma análise ampla dos pontos fortes do negócio e da atratividade do mercado. O perigo da sua aplicação é que há uma tendência, por parte dos pesos e das notas atribuídos, de se levarem todas as unidades investigadas para a parte central ou média da área de atratividade. A comprovação teórica e empírica é baixa, mas a mensagem é simples, e as empresas devem certamente considerar os investimentos de forma muito cuidadosa em mercados de atratividade geral baixa ou média. A matriz é, sem dúvida, de uso mais difícil do que a matriz BCG e depende muito mais de decisões subjetivas, mas é de fácil entendimento e operação. Como método de análise do portfólio geral das atividades da empresa, a matriz BCG e a matriz GE se completam.

Estratégias de marcas

Conceitos de *branding design*: o propósito da marca e o engajamento dos consumidores

A origem da palavra *branding* é do verbo, em inglês, que significa “rotular” ou “marcar”. Atualmente, no mercado, refere-se às estratégias de gerenciamento de marcas por meio de ações de marketing.

As marcas são a reificação de símbolos e valores intangíveis, que são construídos por uma sociedade, a qual lhes atribui significações. A rigor, elas são ativos intangíveis, entidades complexas, que permeiam a nossa vida, e que constroem valor de maneira ímpar. Tal complexidade é percebida tanto na representatividade dos valores intangíveis atribuídos a uma marca, quanto na amplitude de atenção que o tema marca recebe, tanto no ambiente corporativo quanto no ambiente acadêmico.

Um dos desdobramentos dessa complexidade é a dificuldade de se definir o que é uma marca. De tão complexa, o conceito é mais trabalhado pelo seu efeito – o que uma marca é capaz de fazer – do que pela sua definição. Analisando-se diversos esforços para a definição de marca, observa-se o foco nas implicações do uso de uma marca, desde “qualquer coisa que deixe uma imagem mental da identidade da marca”, atribuída a Leo Burnett, passando por “Uma marca é o conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, em conjunto, são responsáveis pela decisão do consumidor de escolher um produto ou serviço em detrimento a outro. Se o consumidor – seja um negócio, um comprador, um eleitor ou um doador – não aceita pagar um valor mais caro, faça uma determinada escolha ou faça um boca a boca positivo, então não existe um valor de marca para esse consumidor” conferida a Seth Godin, até a definição dada a David Ogilvy: “A soma intangível dos atributos de um produto: seu nome, embalagem e preço, sua história, sua reputação e a forma como é anunciada”. Percebe-se o foco em consequência de se usar uma marca, não no que é uma marca.

Nesse sentido, Conejo e Wooliscroft (2014) definem marca, baseados em uma visão de sistema semiótico de marketing, como um *continuum* multidimensional de significados, independência, cocriação e escopo.

Identidade, marca, imagem e reputação

Você acha que identidade, imagem, marca e reputação são sinônimos? Em caso negativo, em que se diferem? Esses conceitos se sobrepõem?

A **identidade** de um produto está intimamente ligada à empresa que o produz. Ou seja, não temos como falar sobre o óleo desodorante corporal Sève Amêndoas e Frésia sem associá-lo ao seu fabricante: a Natura. Isto é, esse produto está associado ao DNA da Natura, bem como à missão, à visão e aos valores desta, e como estes são percebidos pelos consumidores.

A identidade pode ser comunicada por meio de cores, tipologia ou embalagens. Para Boone e Kurtz (2017), a identidade de uma organização não varia de um público a outro, consistindo nos atributos que definem a empresa, como pessoal, produtos e serviços. A rigor, ela é um processo que recebe influência não apenas dos membros da organização, mas de outros grupos de relacionamentos da organização, o que, em certo sentido, distingue-se da cultura, que recebe uma influência interna maior.

Existem quatro tipos de identidade de marca: a percebida, a projetada, a desejada e a aplicada.

A **identidade percebida** reflete a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização, o que constituiu a essência da organização, distingue-a de outras e permanece ao longo dos anos.

Já a **identidade projetada** é a autoapresentação da organização, ou seja, como a organização divulga os seus atributos-chaves aos seus públicos internos e externos, por meio da comunicação e dos seus símbolos.

A **identidade desejada**, por sua vez, é a figura “dos sonhos” da alta administração, o que esta acredita que a organização deveria inferir a partir da sua liderança.

Por último, a **identidade aplicada** consiste nos sinais por meio do comportamento dos membros da organização que são transmitidos consciente ou inconscientemente a todos os níveis da organização.

A **imagem** são as percepções das organizações – ou produtos – formadas no curto prazo, as quais, não raramente, são formadas em função de acontecimentos recentes. Pense no caso de marcas de roupas que tiveram os seus nomes envolvidos em escândalos referentes à utilização de trabalho infantil e escravo no processo de fabricação. Por estar vinculada a eventos recentes e de curto prazo, a imagem é construída por emoções positiva ou negativa; são dinâmicas e, não necessariamente, duradouras.

Segundo Boone e Kurtz, a imagem corporativa é uma fotografia que um indivíduo ou determinado grupo tem da organização como consequência de informações e interações, sendo essa fotografia complexa, multifacetada e até mesmo ambígua (BOONE; KURZ, 2017).

Já para Argenti (2006), a imagem é a forma como a empresa é vista pelos seus públicos, podendo a organização ter diferentes imagens junto a diferentes públicos. O não alinhamento entre a percepção interna e a externa gera várias lacunas na construção da imagem.

Marca é um nome, sinal, *design* ou termo, cujo objetivo é diferenciar um produto em relação ao dos seus concorrentes; mais do que isso, é um ativo estratégico da organização e como tal precisa ser gerenciado (AAKER, 2011), pois uma visão completa de *branding* inspira toda a organização. Já para Tybout (2017), uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço, tendo habilidade notável em impactar o modo pelo qual as pessoas veem os produtos e serviços. Tybout (2017) também indica que a diferença entre um nome e uma marca é que um nome não tem associações, é simplesmente um nome.

Assim, por definição, **nome** é um substantivo, cuja função é identificar e comunicar o que representa, além de ter sonoridade e ser bonito de ver, escrever e fácil de ser pronunciado. Exemplo: Apple, Microsoft, Bob's, Omo e CNN.

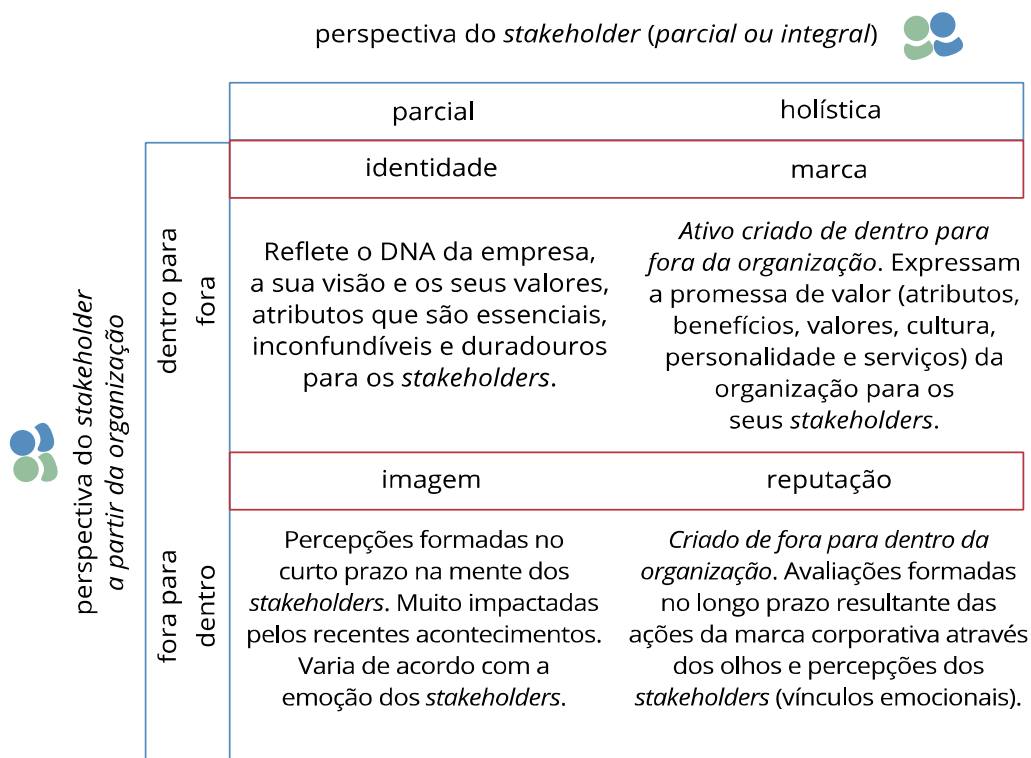
Logotipo, por sua vez, é a forma como se escreve ou a tipologia que se usa para escrever o nome da marca. É recomendado que a escolha da fonte esteja alinhada à essência da sua marca, para não confundir os seus públicos.

Já **símbolo** é a imagem ou figura que representa a sua marca, ou seja, é a parte que pode ser identificada, mas não falada pelo consumidor. Assim, podemos reconhecer uma empresa aérea pela cauda do avião, mesmo sem ler o nome dela.

Reputação, por sua vez, ao contrário da marca, é criada de fora para dentro da organização, uma vez que ela é resultante das ações da marca corporativa por meio dos olhos e das percepções das partes envolvidas. Ela é criada a partir da concepção do propósito de marca. Sendo assim, conseguimos ligar os quatro conceitos que estamos abordando neste tópico.

Os conceitos trabalhados neste tópico – identidade, marca, imagem e reputação – foram condensados em uma figura elaborada pelo Reputation Institute, conforme a figura 24.

Figura 24 – identidade, imagem, marca e reputação



Fonte: Reputation Institute (2016).

Estratégias de marcas

Quando falamos de uma marca, a primeira associação que nos vem à cabeça é o nome de um produto ou de uma empresa. Todavia, imagine que você esteja andando em um *shopping* e se depare com uma loja que não tenha nenhum nome, apenas um símbolo na porta. Você seria capaz de reconhecê-la?

Figura 25 – Maçã Apple



Assim como a Apple, no caso acima, a Nike também é facilmente reconhecida pelo seu símbolo, chamado de *swoosh*.

Figura 26 – Swoosh Nike



Essas marcas, assim como tantas outras, abrangem uma multiplicidade de produtos. Como administrar essa arquitetura de marcas? Como a marca principal e as submarcas estão estruturadas?

A primeira possibilidade é chamada de **extensão de linha**, utilizada para produtos semelhantes, que apresentem alteração de sabor, fórmula ou embalagem. Por exemplo, é o caso da Fanta e as suas versões Laranja, Uva e Guaraná; ou ainda o Omo, Multiação, Comfort e Sport. A grande vantagem desta estratégia é a redução de custos, já que a marca-mãe (Omo, Fanta, Coca-Cola, iPhone) é conhecida. Por outro lado, esta estratégia induz ao risco de se descaracterizar o produto original ou ainda canibalizar o *market share* da empresa, pois a empresa estaria gastando dinheiro com um produto que compete com outro que ela mesma produz.

Uma segunda estratégia é chamada **extensão de marca** ou também marca única. Ela ocorre quando a empresa utiliza a mesma marca para diversas linhas de produtos. Por exemplo, BIC é marca de caneta esferográfica, isqueiro e aparelho descartável de barbear. Assim como no caso anterior, esta estratégia aporta a vantagem de redução de custos – pelo mesmo motivo – e também fortalece a imagem corporativa. Por outro lado, há o risco de contaminação. Isto é, se um produto apresentar um defeito, isso poderá comprometer a demanda dos outros que têm a mesma marca.

A utilização de uma única marca também pode ser chamada de estratégia de **marcas monolítica**. Segundo Tybout (2017), a marca monolítica ou primária é o nome de marca principal de um produto ou serviço, sendo geralmente o maior elemento de *branding* em um pacote de produtos ou em uma peça de comunicação. É aquilo a que as pessoas se referem quando falam sobre a marca, por exemplo, o Starbucks e a GE.

Outra estratégia é a utilização de **marcas endossadas**. Ou seja, o uso de elementos secundários de *branding*, pois quando uma marca endossada está presente, uma marca primária e uma descrição do produto também estarão presentes, complementando a mensagem que se pretende passar, como qualidade, por exemplo. Esta foi a estratégia utilizada por companhias aéreas de países pouco conhecidos. Elas se valem do endosso de alianças como Star Alliance, OneWorld ou SkyTeam para se posicionarem em termos de segurança e qualidade.

Há ainda a estratégia chamada de **multimarcas**. Ela ocorre quando a empresa utiliza marcas diferentes para atingir públicos diferentes na mesma indústria. Por exemplo, a P&G comercializa o Ace, o Bold e o Ariel; a Hyundai, o HB20, o Ix-35 e o Creta. Esta estratégia possibilita uma melhor segmentação em termos de público-alvo e também uma diversificação de estratégias de marketing – preço, canais de distribuição e promoção. Por outro lado, as empresas incorrem em custos mais altos, já que têm de trabalhar as diferentes marcas e explicar as diferenças aos consumidores.

Outra possível estratégia é conhecida como **novas marcas**. Ela guarda uma grande semelhança com a anterior; todavia, é implementada quando há a utilização de marcas diferentes para se atuar em segmentos industriais diferentes. Por exemplo, a Pepsi Co. utiliza a marca Pepsi para refrigerantes, Gatorade para isotônico, e Quaker para aveia, por exemplo. Esta estratégia apresenta os mesmos prós e contras da estratégia de multimarcas.

Há ainda outra estratégia, chamada de **co-branding**. Esta estratégia ocorre quando há a associação entre duas ou mais marcas distintas e reconhecidas no mercado, visando a se diferenciarem diante da concorrência e oferecerem ao consumidor uma ação, um produto ou um serviço com maior valor agregado. Este é o caso da parceria do McDonald's com a Nutella – a cadeia de alimentação passou a comercializar pão com Nutella e pão de queijo com Nutella –, bem como a do Omo com o Comfort – as duas marcas desenvolveram o sabão em pó com um toque do amaciante de roupas. Esta estratégia tem por objetivos aumentar o valor percebido do consumidor e reduzir os custos de marketing para as empresas. Por outro lado, as marcas estão atreladas, e o que acontecer com uma empresa impactará a outra.

Por último, há a estratégia chamada de **rebranding**, isto é, a de relançamento de marcas por meio da criação de um novo nome, logotipo, identidade – visual ou sonora – ou a combinação de todos esses elementos de uma determinada marca. Esta estratégia é adotada quando a empresa quer reposicionar-se ou sinalizar um novo momento que esteja vivendo, como foi o caso da TAM – que passou a chamar-se Latam em função do processo de fusão – ou mesmo das mudanças de identidade visual da Pepsi.

As principais motivações para um projeto de *rebranding* são: necessidade de reposicionamento da marca; fusão ou aquisição para que exista uma harmonização da estratégia de comunicação da empresa ou da marca; urgência da mudança – quando a marca transmite uma conotação negativa devido a diversas situações, como escândalos ou crises – que afetam negativamente a sua imagem.

Métricas de avaliação de marcas

Brand awareness

Uma das métricas utilizadas para avaliarmos a eficácia de uma – estratégia de – marca é a chamada *brand awareness*, que, em português, pode ser traduzido literalmente como consciência de marca. Ela é, a rigor, a medida pela qual uma marca é reconhecida pelo seu público-alvo ou clientes potenciais, que, efetivamente, reflete o produto ao qual está associada. Por exemplo, somos capazes de associar imediatamente a Harley-Davidson a motocicletas de luxo; o Itaú a banco.

Um alto *brand awareness* é importante para a empresa, pois uma marca muito reconhecida e, portanto, com forte imagem no mercado, gera vantagens competitivas para a empresa.

Primeiramente, é quase uma garantia de aumento de vendas, pois os consumidores, ao longo do processo decisório de compra, tendem a optar por uma marca já conhecida e com referência. Dessa forma, há uma forte correlação entre ter a marca entre as mais lembradas pelo público e resultados de vendas positivos, em oposição às outras marcas pouco lembradas.

Em segundo lugar, quando uma marca é uma referência inicial, o mercado tende a ter mais confiança na qualidade dos produtos sob esse guarda chuva. Além disso, os consumidores tendem a procurar as ofertas daquelas marcas antes de dar uma oportunidade para novas opções.

Uma estratégia eficaz de *brand awareness* viabiliza um aumento no alcance da marca, pois a exposição constante da marca faz com que ela esteja presente na vida do seu público-alvo constantemente. Para isso, é necessário que se faça um investimento em mídia *on-line* e *off-line*, *merchandising* e distribuição em pontos de venda.

De fato, uma estratégia de *brand awareness* bem conduzida gera sinergia com as outras atividades de marketing, como comunicação e *branding*, pois quando há, por parte dos consumidores, uma lembrança positiva da marca, essas percepções podem ser aproveitadas para se reforçar o vínculo emocional entre consumidor e empresa.

Não podemos mais pensar em estratégia de *brand awareness* desvinculada do ambiente digital. De fato, a internet é um meio mais eficaz, eficiente e econômico para uma empresa produzir as suas ações de marketing, pois ela possibilita mais liberdade para que sejam criados novos e dinâmicos conteúdos em tempo real, bem como transmitir mensagens aos consumidores de forma customizada. Por exemplo, para cada marca que administre, a empresa pode criar diferentes *blogs*, *sites* e perfis em redes sociais.

Uma estratégia eficaz de *brand awareness* contempla: a) criação de programas de indicação, por meio dos quais a empresa recompensa os clientes que promovem a sua marca e trazem novos compradores; b) investimento em uma estratégia de *branding*, a qual desenvolve e comunica uma personalidade única para a marca; c) identidade visual única; d) patrocínio de eventos, projetos, parcerias ou personalidades públicas; e) investimento em marketing de conteúdo; f) investimento para que seja a primeira a aparecer em *sites* de busca como o Google, Yahoo e Bing; ou ainda, g) brindes personalizados, que faça a marca ser lembrada.

Mas como medir o *brand awareness*? Isso é feito por meio do *share of mind*.

Share of mind

Quando estudamos o gerenciamento da carteira de produtos, falamos que um dos indicadores era a participação do produto no mercado, que, em inglês, é chamada de *market share*. Uma métrica similar existe no estudo da marca, o chamado *share of mind*.

Por definição, *share of mind* é a participação de uma marca, uma empresa ou um produto na memória das pessoas. Ou seja, é um dado estatístico que reflete como as pessoas pensam sobre determinadas marcas, empresas ou produtos nas suas categorias.

Com que frequência um consumidor pensa mais na marca A, na B ou na C? Para tal, pense na importância de o produto, efetivamente, ter uma identidade, que seja associada ao seu público-alvo – segmentação – e a como ele é percebido *vis-à-vis* aos seus concorrentes – posicionamento.

O *share of mind* é calculado em função de quantas vezes a marca é citada pelos consumidores. O cálculo é feito por meio de média ponderada, isto é, ser citado em primeiro lugar tem um peso maior do que ser citado em segundo ou terceiro.

No ambiente digital, as marcas são monitoradas por meio do número de visitas ao *site*, menções em redes sociais, engajamento nos *posts*, tipos de menções e comentários sobre a marca – positivos, negativos e neutros –, alcance das publicações, bem como interesse pela marca nos mecanismos de busca. Essa mensuração pode ser feita por meio de diversos *softwares*.

Top of mind

A marca que tiver o maior *share of mind* – ou seja, a que for mais lembrada pelos consumidores – é a chamada *top of mind*.

Esta métrica é calculada por meio de uma pesquisa, na qual os entrevistados, sem serem induzidos, nomeiam uma marca ou produto específico ao serem perguntados sobre empresas que se recordam dentro de certa categoria de produtos.

Marcas como Omo, Samsung, Unimed e Jontex ganharam o prêmio Top of Mind 2017, promovido pelo jornal *Folha de S. Paulo*.

Brand equity

Brand equity é o conjunto de ativos e obrigações ligados à marca: aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e os seus clientes (AAKER, 1998). Em uma tradução direta para o português, significaria o valor da marca. Ele aporta “a somatória dos valores e atributos das marcas, que devem se transformar em lucros para os seus proprietários e acionistas” (MARTINS, 2006, p. 193), e esse somatório de valores passa, principalmente, pela memória dos consumidores.

Para mensurá-lo, Keller (2001) propôs um modelo denominado valor de marca baseado no cliente, em inglês *Customer-Based Brand Equity* (CBBE). Esse modelo é construído sobre quatro perguntas fundamentais, que são a base do questionamento dos consumidores, para as quais os gestores de marketing devem saber dar uma resposta:

- Quem é você? (Qual é a identidade da marca?).
- O que é você? (O que esta marca significa?).
- O que penso ou sinto sobre você? (Quais são as respostas da marca?).
- Quais conexões desejo ter com você? (Que relacionamento os consumidores têm com a marca?).

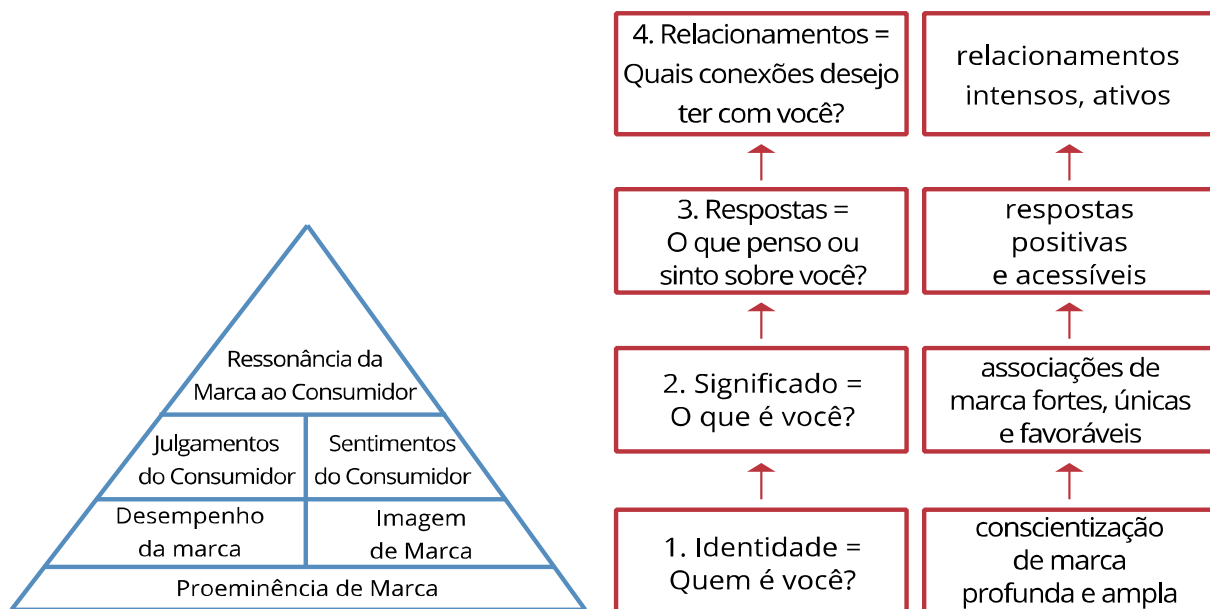
A partir das respostas a essas perguntas, o gestor elabora uma estratégia de *brand equity*, com a finalidade de estabelecer a *brand awareness*; criar um significado para a marca por meio de associações fortes, favoráveis e únicas; e, também, forjar relacionamentos leais entre a marca e os consumidores de forma intensa e ativa.

Ao responder às perguntas e definir ações das quatro etapas, a marca consegue construir a sua pirâmide do CBBE, a qual é constituída por seis blocos estratégicos: proeminência, desempenho, imagem, julgamentos, sentimento e ressonância.

Keller (2001) assevera que a ressonância é a mais importante; pois, quando conquistada, os consumidores terão um alto grau de lealdade à marca. Com isso, podem-se trabalhar estratégias de preços *premium* ou programas de marketing mais eficientes e efetivos.

O modelo da pirâmide do CBBE (figura 27) é um modelo de ações para a construção do *brand equity*.

Figura 27 – Modelo CBBE



Fonte: Keller (2001).

Resumindo, *brand equity* é o valor de mercado de uma marca e diz respeito à capacidade de uma marca alavancar negócios nos seus mercados, capital, talentos, distribuição, consumo e parcerias.

Esse valor é influenciado por alguns fatores, por exemplo, a saúde financeira da empresa, a sua reputação – não estar envolvida em escândalos de corrupção, fraude e danos ambientais –, o tamanho da base e fidelidade de clientes, a percepção de qualidade e valor dos seus produtos, o seu *brand awareness* e as perspectivas de negócios e ganhos futuros.

Metodologias de valoração da marca (*brand valuation*)

Vimos que diversos fatores são usados para se avaliar o valor de uma marca, mas como isso é feito? Quais são as marcas mais valiosas do mundo e do Brasil? Quem calcula e divulga esses valores?

A rigor, algumas empresas globais de consultoria, como a Interbrand, a Brand Asset, a Brand Finance e a BrandZ desenvolveram as suas próprias metodologias de avaliação do valor de marca das empresas. A partir desse valor, as empresas tomam decisões estratégicas, visando a aumentar o seu valor de mercado e garantir vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Cada uma dessas consultorias tem o seu próprio modelo, metodologia e seleção variáveis, mas, em linha geral, partem do mesmo ponto: segregam o valor da empresa do valor dos ativos tangíveis escriturados na contabilidade da empresa (*book value*). Essa diferença é denominada como ativos intangíveis, ativo não monetário como marca, tecnologia, qualificação do corpo funcional, entre outros, que possuem valor e podem agregar vantagens competitivas. Para calcularem a parcela deste ativo intangível associado à marca, tais empresas utilizam um processo amplo de pesquisa com *stakeholders*, o que ajuda na apuração do índice de contribuição de cada marca analisada.

A **Kantar BrandZ** é uma consultoria global que cria e gerencia valor de marca, e cobre mais de 100 mil marcas em 45 países. É o único *ranking* de avaliação de marca que mede a contribuição da marca, ponderando as interações com os consumidores. As classificações da BrandZ são as únicas avaliações do mundo que contemplam como os consumidores percebem. Ademais, nesta metodologia, também são consideradas as métricas financeiras dos produtos, as avaliações de mercado bem como os relatórios de analistas e eventuais perfis de risco.

Vale a pena vocês pesquisarem a *homepage* da Interbrand, nela poderão descobrir fatos muito curiosos! Por exemplo, a Facebook, que já foi uma das empresas mais valiosas do mundo, perdeu 12% de valor. Por que será que isso aconteceu?

Lembrem-se que o valor de uma marca não está associado somente ao desempenho financeiro da empresa, mas a sua reputação e, até, a políticas organizacionais.

Já a agência Young & Rubicam, que pertence ao Grupo WPP, desenvolveu a metodologia chamada **Brand Asset Valuator** (BAV). Nesse índice, é analisada a evolução histórica de 20.000 marcas, em 140 categorias diferentes. Desenvolvido desde a década de 1980 e aplicado no Brasil desde a década de 1990, o estudo orienta estratégias de gestão de marca, sinalizando para as empresas o caminho adequado para construir e identificar as marcas mais saudáveis e valiosas.

O BAV contempla quatro pilares de análise derivados dos objetivos de um projeto de *branding*: diferenciação, relevância, estima e conhecimento.

Por outro lado, a percepção do consumidor de uma marca é um dado chave na determinação de valor desta, porque representa uma combinação de: desempenho de negócios, entrega de produtos, clareza de posicionamento e liderança.

Por último, há ainda a **Brand Finance**, que é uma consultoria de avaliação e estratégia de negócios. A sua metodologia é fundamentada nos seguintes critérios: força da marca (investimentos na construção da marca, conquistas) e taxa de lealdade dos clientes que, multiplicado pela receita que a marca tem gerado, vai resultar no valor da marca.



CONCLUSÃO

Ao longo desta apostila, vimos que a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de inovar e lançar novos produtos, pois a curva de ciclo de vida destes tende a ficar mais curta. Há uma intensa pressão por redução de custos e melhoria das margens, bem como a concorrência – seja ela direta ou indireta – tem-se intensificado.

Vimos também que o desenvolvimento de um novo produto deve ocorrer de fora para dentro. Ou seja, antes de tudo, temos de diagnosticar quem é o nosso público-alvo, qual é o seu desejo e a sua capacidade de demanda.

Estudamos que as funções de um(a) GP são complexas, pois deve buscar vantagens competitivas que possam ser extrapoladas para toda a linha de produtos – embalagem, facilidade tecnológica. Esses profissionais devem, acima de tudo, saber avaliar e justificar os seus produtos em função de métricas de mercado – *market share*, *brand awareness* e *brand equity* – e financeiras – retorno do investimento, rentabilidade e lucratividade.

Por outro lado, também descobrimos que um produto pode fracassar se ocorrer erro na concepção do conceito ou no desenvolvimento, falha na pesquisa, análise equivocada do mercado e da demanda ou, ainda, caso subestimemos a reação da concorrência e as barreiras de entrada.

Como não cair nessas armadilhas? Lembrando-nos de um velho e pertinente ditado: se vale a pena ser feito, que seja bem feito.

Em um mundo onde tudo é corrido – algumas páginas na internet parecem ser capazes de dar respostas prontas a todo e qualquer problema – gostaríamos de convidá-los a um momento de reflexão. Não tenham respostas prontas para tudo. Só os ignorantes o têm. Parem, pensem, pesquisem!

Quando forem pesquisar, questionem-se: qual é a fonte? Quem escreveu isso? O fato de estar publicado em algum *site* na internet não transforma tudo em verdade. Mesmo algumas verdades não são atemporais. Portanto, sempre reflitam. Não podemos ter as mesmas respostas para perguntas que estão sempre mudando.

Mais do que isso: olhem ao seu redor. Estão satisfeitos com o mundo em que estamos vivendo? Orgulham-se de todas as práticas de marketing utilizadas pelas empresas? E as fraudes em testes de emissão de gases, os subornos e a maquiagem de embalagem? Como profissionais de marketing, podemos – e devemos! – garantir que as nossas empresas sejam lucrativas e rentáveis, aumentando o *market share* e o *brand equity*, mas não a qualquer preço.

Vamos repensar as nossas práticas de mercado e ver na gestão de produtos não só o caminho para o sucesso financeiro – o nosso e o das organizações –, mas um instrumento para a construção de um mundo mais ético e socialmente responsável.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David. *Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Elsevier, 1998.
- _____. *Construindo marcas fortes*. São Paulo: Bookman, 2007.
- _____. *On branding*. São Paulo: Artmed, 2011.
- ATKIN, Douglas. *O culto às marcas: quando clientes se tornam verdadeiros adeptos*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; Peter, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- BEDENDO, Marcos. *Branding para empreendedores*. São Paulo: MBooks, 2015.
- BOONE, Louis; KURTZ, David. *Contemporary Marketing*. Forth Worth: The Dryden Press, 2017.
- BRAND FINANCE. *Brand valuation consultancy*. Disponível em: <http://brandfinance.com>. Acesso em: dez. 2022.
- BRUNDTLAND, G. *et al. Our common future: the world commission on environment and development*. New York: ONU, 1987.
- CARVALHAL, André. *Moda com propósito: manifesto pela grande virada*. São Paulo: Editora Paralela, 2016.
- CARVALHO, Fernanda. *Marca, imagem e reputação*. São Paulo: Boa Prosa, 2012.
- CHESBROUGH, Henry. *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- COCA-COLA BRASIL. *Sustentabilidade*. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: set. 2024.
- CONEJO, Francisco; WOOLISCROFT, Ben. “Brands Defined as Semiotic Marketing Systems”, *Journal of Macromarketing*, 35 (3), 2014.

DAHLANDER, Linus; PIEZUNKA, Henning. Why some crowdsourcing efforts work and others don't. *Harvard Business Review*, fev. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/02/why-some-crowdsourcing-efforts-work-and-others-dont>. Acesso em: set. 2024.

ECYCLE. Saiba o que é greenwashing. *eCycle*. Disponível em: <http://www.ecycle.com.br/component/content/article/35-atitude/2094-definicao-o-que-como-traducao-greenwashing-estrategias-marketing-propaganda-consumo-produtos-servicos-atitude-apelo-ambiental-enganosa-empresas-consciencia-ambiental-casos-exemplos-cuidados.html>. Acesso em: set. 2024.

FURTADO, Tânia *et al.* *Responsabilidade social e ética em organizações de Saúde*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

GODIN, Seth. *Tribos: nós precisamos que você nos lidere*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 12. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2019.

HARRIS INTERACTIVE. Disponível em: <http://harris-interactive.com>. Acesso em: dez. 2022.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 22. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

INSTITUTO ETHOS. *Novo contrato social: proposta para esta geração e para as futuras*. São Paulo: Abril, 2013.

INTERBRAND. *Marcas brasileiras mais valiosas*. 2021. Disponível em: <https://interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/marcas-brasileiras-mais-valiosas-2021-download-do-estudo/>. Acesso em: set. 2024.

IRIGARAY, Hélio Arthur *et al.* *Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

_____. *Influenciadores*. In: SILVA, Tarcízio; STABILE, Max (Orgs.). *Monitoramento e pesquisa em mídias sociais: metodologias, aplicações e inovações*. São Paulo: Uva Limão, 2016.

KANTAR BrandZ. *Best Global Brands: rankings*. 2022. Disponível em: <https://www.kantar.com/inspiration/brands/what-are-the-most-valuable-global-brands-in-2022>. Acesso em: set. 2024.

KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic brand management*. New York: Free Press, 1992.

KELLER, Kevin Lane. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating Strong brands. In: *Marketing Science Institute*, Working Paper Series n. 1-107. MSI, 2001.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, *Princípios de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane..*Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

LIKER, Jeffrey K.; MORGAN, James M. *Sistema Toyota de desenvolvimento de produto: integrando pessoas, processo e tecnologia*. São Paulo: Artmed, 2008.

LYORTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

MACKEY, John. *Capitalismo consciente*. São Paulo: HSM, 2013.

MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. 3. ed. São Paulo: GlobalBrands, 2006.

MATTAR, Fauze Najib (Org.). *Gerência de produtos: estratégias e ações para o sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

MERCO. *Ranking Merco Empresas Brasil*. Disponível em: <http://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>. Acesso em: set. 2024.

O'GUINN, Robert; ALLEN, Chris; SEMENICK, Richard; SCHEINBAUM, Angeline. *Advertising and Integrated Brand Promotion*. Nova York: Cengage Learning, 2014.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. *Harvard Business Review*, 1990.

_____; KRAMER, Mark. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review*, 2011.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRESTON, Lee *et al.* The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*. v. 20, n. 1, p. 65-91, jan. 1995.

REPUTATION INSTITUTE. *2017 Global RepTrak 100*. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2024.

RIBEIRO NETO, Belmiro. *Comunicação corporativa e reputação*. São Paulo: Saraiva. 2010.

RIES, Al. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: MBooks, 2011.

ROBECOSAM. *DJSI Annual Review 2017*. Disponível em: <<http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporate-sustainability-assessment/review.jsp>>. Acesso em: 19 set. 2024

ROCHA, Everardo. *A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

_____. Cenas do consumo: notas, ideias, reflexões. *Semear*, Rio de Janeiro, n. 6, p. 69-91, jun. 2002.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea. *Gestão dos stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANDHUSEN, Richard. *Marketing*. 4. ed. Nova York: Cengage, 2008.

SCHEINER, Andrei. *Marcado na pele: consumo, tatuagem e cultura de massa: um estudo sobre as narrativas do consumo a partir das tatuagens de marcas de produtos*. 2006. 162f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Departamento de Comunicação Social, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/tatuagensdemarcas>>. Acesso em: 19 set. 2024.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. *Manual de orientação para atuação em mídias sociais: identidade padrão de comunicação digital do Poder Executivo Federal*. v. 3.0, abr. 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestaodeconteudo/pt-br/arquivos/manual-de-redes-sociais-idg.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2024.

SUSTAINABILITY. Disponível em <<http://sustainability.com>>. Acesso em: 19 set. 2024.

TEIXEIRA, Patrícia B. *Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo: Évora, 2013.

THE HARRIS POOL. 2017. *Reputation Quocient Ratings*. Disponível em: <<http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient>>. Acesso em: 19 set. 2024.

TIMBERLAND. *Responsibility: making things better*. Disponível em: <<https://www.timberland.com/responsibility.html>>. Acesso em: 19 set. 2024.

_____. *Timberland's original yellow boots*. Disponível em <<https://www.timberland.com/yellow-boot.html>>. Acesso em: 19 set. 2024.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. *Branding: gestão de marcas*. São Paulo: Saraiva, 2017.

VALOR SETORIAL. *Comunicação corporativa: reputação em crise – os danos à imagem provocados pela falta de ética e transparência*. São Paulo: nov. 2015.

VEIGA, Jose Eli. *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. Rio de Janeiro: Senac, 2010

VERAS, Manoel. *Gerenciamento de projetos: Project Model Canvas (PMC)*. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VIEIRA, Eduardo. Influenciadores, a fronteira final da publicidade. *Meio & Mensagem*, mai. 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/05/24/influenciadores-a-fronteira-final-da-publicidade.html>>. Acesso em: set. 2024.

YOUNG & RUBICAM. *Brand asset valuator*: BAV Consulting. Disponível em: <https://www.bavgroup.com/about-bav/brandasset-valuatorr>. Acesso em: set. 2024.

PROFESSOR-AUTOR

Hélio Arthur Reis Irigaray

Formação acadêmica

- Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/Eaesp – 2008).
- Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio – 1997).
- Bacharel em Economia pela *University of Northern Iowa*, Estados Unidos (1986).



Experiências profissionais

- Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/Ebape), onde coordena os cursos internacionais, e professor em cursos de graduação e pós-graduação.
- Editor associado dos Cadernos EBAPE.BR.
- Consultor de organizações públicas e privadas na área de planejamento estratégico, com experiência profissional especialmente nas áreas de gerenciamento de projetos de responsabilidade social corporativa e gestão de produtos e marcas.



Siga as nossas redes sociais!

