

**JOANYLTON GIOVANI RUTHES**

**ESTUDO DE LANÇAMENTO DO NOVO RENAULT CLIO**

**Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Instituto Euvaldo Lodi do Paraná – IEL, Universidade Federal do Paraná**

**Professor: Dr. Freddy Jackes Kesselring**

**CURITIBA**

**2002**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	iv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 APRESENTAÇÃO .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	1
1.3 JUSTIFICATIVA .....	2
1.4 LIMITAÇÕES .....	2
<b>2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA</b> .....	3
2.1 PESQUISA DE MERCADO .....	3
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR; .....	5
2.3 SELEÇÃO DO MERCADO ALVO .....	8
2.4 POSICIONAMENTO DO PRODUTO .....	10
2.5 COMPOSTO DE <i>MARKETING</i> .....	12
2.6 PRODUTO .....	12
2.6.1 Ciclo de Vida do Produto .....	17
2.6.1.1 Desenvolvimento .....	17
2.6.1.2 Introdução .....	17
2.6.1.3 Crescimento .....	18
2.6.1.4 Maturidade .....	18
2.6.1.5 Declínio .....	20
2.7 CONSIDERAÇÕES E MÉTODOS PARA DEFINIR PREÇOS .....	22
2.8 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO; .....	25
2.9 DISTRIBUIÇÃO .....	28
2.10 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	30
<b>3 EMPRESA</b> .....	32
3.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	32
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	33

3.2.1 Análise do Mercado .....	35
3.2.1.1 Análise do ano de 2001.....	35
3.2.1.2 Análise do ano de 2002.....	36
3.2.2 Perspectiva .....	40
3.2.3 Concorrência Pontos Fortes e Fracos .....	40
3.3 HISTÓRICO DO CLIO .....	42
3.4 ANÁLISE SWOT .....	46
<b>4 PROPOSTA NOVO RENAULT CLIO.....</b>	<b>47</b>
4.1 OBJETIVOS .....	47
4.2 POSICIONAMENTO .....	48
4.3 EVOLUÇÕES DE PRODUTO .....	50
4.3.1 <i>Design</i> Externo .....	51
4.3.2 <i>Design</i> Interno.....	51
4.3.3 Equipamentos.....	51
4.3.4 Motorização .....	52
4.3.5 Nova Carroceria.....	52
4.3.6 Opcionais .....	52
4.3.7 Cores .....	53
4.3.8 Filosofia de Ambientes .....	53
4.4 ESTRATÉGIA DE VENDAS (PREVISÃO DE VOLUMES).....	53
4.5 ESTRATÉGIA DE PREÇOS .....	54
4.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....	55
4.7 PRIMEIROS RESULTADOS .....	57
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO.....	21
QUADRO 2 – ESTRATÉGIA DE PREÇO-QUALIDADE .....	24
QUADRO 3 – PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO CLIO .....	44
QUADRO 4 – BALANÇO DE VÁRIAS REPORTAGENS SOBRE O CLIO NA IMPRENSA BRASILEIRA .....	44
QUADRO 5 – ANÁLISE SWOT DO CLIO.....	46
QUADRO 6 – PÚBLICO ALVO DA RENAULT .....	50
QUADRO 7 – POSICIONAMENTO DA GAMA CLIO .....	53

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Todos somos altamente influenciados no dia-a-dia pelas ações de *marketing* de diversas empresas existentes no mercado. O *marketing* tem o poder de mudar o rumo de um determinado produto ou empresa.

Num mundo onde as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior, estimulando a imaginação das empresas e pessoas, na tentativa de descobrir o que vem pela frente. A estratégia vencedora hoje pode ser perdedora amanhã.

Neste contexto, a indústria automobilística enfrenta duros tempos, o que torna o papel do *marketing* ainda mais importante.

Desta forma, o presente trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em *marketing* Empresarial, tem como finalidade reforçar as informações adquiridas durante o curso, dando ênfase nos principais pontos a serem analisados no lançamento de um novo produto.

Inicialmente será apresentado uma revisão bibliográfica, abordando alguns conceitos utilizados no *marketing*, tendo como fonte alguns autores reconhecidos na área.

Porém nada melhor que analisar um caso prático para identificar e aplicar os conceitos aprendidos na teoria. Desta forma, a parte final apresenta o estudo de caso do lançamento do Novo Renault Clio no Brasil, demonstrando a estratégia traçada pela empresa Renault do Brasil S.A., analisando os primeiros resultados do seu lançamento.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é identificar os principais passos a serem abordados no lançamento de um novo produto no mercado, estabelecendo a relação entre uma análise teórica (revisão bibliográfica) e um caso prático.

De forma mais específica, procura-se analisar todos os passos de uma estratégia de lançamento, utilizando as ferramentas de *marketing* para se atingir os objetivos definidos. Demonstrando a importância de se ter uma coerência entre as principais variáveis do composto do *marketing* com o posicionamento de um produto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Como trabalho de final de curso de Especialização em *marketing*, escolhi o lançamento do Novo Clio, por saber que, trabalhando na Renault, poderia ter acesso às principais informações estratégicas, o que contribuiria para tornar o trabalho mais consistente.

Da mesma forma, por estar trabalhando na Direção de Produto da Renault, entender e compreender o pensamento mercadológico das pessoas que trabalham no *marketing*, contribuiria em muito para o desenvolvimento de projetos futuros, bem como para analisar o impacto das evoluções de produto na estratégia de lançamento do Novo Renault Clio.

### 1.4 LIMITAÇÕES

Por trabalhar na Renault do Brasil, não tive restrições quanto o acesso às informações. Porém, por existirem algumas informações consideradas sigilosas pela empresa, a divulgação deste trabalho ao público dependerá de prévia autorização.

## 2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

### 2.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado faz parte do sistema de informação de *marketing* da empresa e visa coletar dados pertinentes, bem como transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de *marketing* na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de *marketing*.

A pesquisa segundo MATTAR (1999, p. 53): “é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias, e ao *marketing* como área de conhecimento de Administração.” Para melhor entender este processo, segue abaixo um exemplo clássico retirado do livro *Princípios de marketing* de KOTLER:

Em 1985, a Coca-Cola cometeu um impressionante erro de *marketing*. Após 99 anos de sucesso, ela deixou de lado sua antiga regra “não mexa com a Mãe Coca” e abandonou sua fórmula da coca-cola original, dando lugar a New Coke, com um gosto mais doce e suave.

Após uma grandiosa festa de lançamento, com uma grande campanha de propaganda e publicidade, a New Coke vendeu bem. Porém, passado algum tempo as vendas logo caíram, gerando inclusive uma grande quantidade de reclamações e até protestos para que a Coca-Cola trouxesse de volta a fórmula antiga. Conclusão, após apenas três meses a Coca-Cola trouxe a antiga fórmula, assumindo a New Coke um papel secundário.

Muitos analistas culpam a pesquisa de mercado mal feita pelo erro de estratégia de lançamento da New Coke; que apesar de sido um das maiores pesquisas de mercado para um novo produto já realizada na história da empresa, teve como resultado um julgamento equivocado. A pesquisa procurava saber, unicamente, a reação das pessoas ao sabor, não se preocupando em explorar os sentimentos dos

consumidores diante da idéia de que eles deveriam abandonar a velha e bem sucedida Coca e substituí-la por uma nova versão. Ou seja, não foi levado em consideração os dados intangíveis – o nome da Coca-Cola, sua história, sua embalagem, sua herança cultural e sua imagem. Outro ponto importante é que foi considerado que o dado que mostrava 60% dos consumidores preferindo o sabor da New Coke como sendo um sinal de que o novo produto conquistaria o mercado, mas este dado mostrava também que 40% ainda preferiam a Coca antiga. Ao abandoná-la a empresa ignorou uma grande parcela que não estava disposta a mudar. Ou seja, a Coca-Cola teria feito melhor se tivesse mantido a Coca antiga, introduzindo a New Coke como uma extensão da marca, com foi feito posteriormente com sucesso.

É importante ressaltar que, qualquer empresa pode cometer erro de pesquisa de mercado, pois ela não é uma ciência exata e compreendê-la é uma tarefa muito difícil. Porém, sua correta interpretação pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa.

Um executivo de *marketing* expressou a necessidade de informações sobre os clientes, os concorrentes, os distribuidores, e outras forças que atuam no mercado da seguinte maneira: “Gerenciar bem uma empresa é gerenciar para o futuro; e gerenciar para o futuro é gerenciar informação.”

E para se obter a informação é que existe a pesquisa de mercado, que é o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing*, através da informação, a qual é utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, refinar e avaliar atividades de *marketing*; para monitorar o desempenho de *marketing* da empresa e melhorar a compreensão do próprio processo de *marketing*.

As atividades mais comuns realizadas pelos pesquisadores de *marketing* são: mensuração do potencial de mercado, análise da participação de mercado, determinação das características do mercado, análise de vendas, estudos de tendências

de negócios, estudos de produtos competitivos, previsão a longo e curto prazo, estudos de sistemas de informação de *marketing* e estudos de preços.

Um processo de pesquisa de mercado consiste em quatro etapas: reconhecimento do problema e dos objetivos da pesquisa, planejamento da pesquisa, execução da pesquisa (coleta dos dados, processamento, análise e interpretação) e comunicação dos resultados.

As informações coletadas pelo serviço de inteligência de *marketing* e pelos sistemas de pesquisa de mercado exigem uma análise mais profunda. Uma análise adicional das informações, ajuda os profissionais de *marketing* a aplicá-las e fornece procedimentos e modelos estatísticos avançados para obtenção de resultados mais rigorosos.

Porém, as informações de *marketing* somente têm valor a partir do momento que sejam utilizadas para tomar decisões mais eficientes. Por isso, é importante que as informações coletadas sejam distribuídas para as pessoas certas no momento certo.

Recentes desenvolvimentos na área de informação tem ajudado bastante neste processo de distribuição de informações, dando aos administradores acesso mais direto à elas; permitindo, desta forma, obter as informações de maneira direta e rápida, adaptando-as às suas necessidades.

## 2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR;

O elemento central do processo de *marketing* é a análise das dimensões comportamentais do comportamento de compras. Não se trata neste ponto das dimensões quantitativas das transações, mas sim dos aspectos qualitativos; ou seja, das influências sociais e psicológicas que configuram o ato de compras. Desta forma, é necessário investigar, examinar e entender os seguintes pontos:

- a) Por que os compradores compram?
- b) O que os compradores compram?
- c) Quando os compradores compram?

- d) Como são efetuadas as compras?
- e) Quais são os fatores facilitadores das compras?

Comportamento do Consumidor é definido na por MARCHETTI (2002), como as ações que os indivíduos e/ou grupos realizam na compra e utilização de produtos e serviços, envolvendo o processo de decisão que precede e determina estas ações, assim como o comportamento pós-compra.

Para planejar uma estratégia de *marketing*, uma empresa deve identificar seus consumidores-alvo e o tipo de processo decisório que eles adotam. Muitas vezes, os consumidores rejeitam o que parece ser uma oferta irrecusável. De acordo com KOTLER e ARMSTRONG (1993), por trás de uma decisão de compra, existem influências culturais, sociais, pessoais e psicológicas que afetam os compradores. Embora muitas decisões de compra envolvam apenas uma pessoa, outras decisões podem envolver vários participantes que têm papéis distintos, conforme demonstrado a seguir:

- a) Iniciador: a pessoa que, em primeiro lugar, sugere ou tem a idéia de comprar um produto ou serviço específico;
- b) Influenciador: um pessoa cujos pontos de vista ou conselhos possuem alguma influência na tomada de decisão de compra;
- c) Decisor: a pessoa que toma a decisão de compra ou qualquer parte da mesma: se deve comprar, o que, como ou onde comprar;
- d) Comprador: que faz a compra;
- e) Usuário: a pessoa que consome ou utiliza um produto ou serviço.

É de fundamental importância identificar os diversos participantes do processo de compra, seus critérios de compra e o nível de influência que exercem sobre o comprador. Devendo o programa de *marketing* ser projetado para atrair e atingir tanto o comprador quanto os outros participantes-chave.

O processo de decisão dos consumidores varia com o tipo de decisão de compra. Sendo que as decisões mais complexas envolvem normalmente um número

maior de participantes e mais discussão entre os compradores. Na tabela abaixo, retirada do livro *Princípios de marketing* (KOTLER; ARMSTRONG 1993), são demonstrados os três tipos de comportamento de decisão de compra:

COMPORTAMENTO DE COMPRA ROTINEIRA	→ SOLUÇÃO LIMITADA DE PROBLEMA	→ SOLUÇÃO COMPLEXA DE PROBLEMA
Produtos de baixo custo	→	Produtos de custo mais elevado
Compra freqüente	→	Compras infreqüentes
Baixo envolvimento do consumidor	→	Alto envolvimento do consumidor
Classes e marcas de produtos conhecidas	→	Classes e marcas de produtos desconhecidas
Pouco tempo gasto em reflexão e procura de produtos para compra	→	Muito tempo gasto em reflexão e procura de produtos para compra

É possível estudar as compras dos consumidores para descobrir o que, onde e quanto compram. Mas saber a razão do comportamento de compra do consumidor e de seu processo de decisão de compra não é tão simples. Pois ao comprar algo, o consumidor passa, ainda que inconscientemente, por um processo de decisão que consiste em cinco estágios: reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Este modelo demonstra que o processo de compra tem início muito antes da compra propriamente dita e continua após a mesma. Porém, nas compras com baixo envolvimento, os consumidores saltam alguns estágios.

Desta forma, é importante compreender o comportamento do comprador em cada estágio e quais influências ocorrem em cada um deles. Através desta compreensão é possível desenvolver um plano de *marketing* para o mercado-alvo que seja consistente e eficiente. Ou seja, o *marketing* como instrumento de sedução, não cria as necessidades mas pode estimulá-las, criando o desejo de satisfazê-las.

Outro fator importante no comportamento do consumidor, é o processo de adoção, que é definido por KOTLER e ARMSTRONG (1993) como o processo mental pelo qual um indivíduo passa do estágio de conhecimento de determinada

inovação até sua adoção final. Sendo adoção final a decisão de um indivíduo em fazer uso regular do produto.

Vale lembrar que o novo produto pode estar disponível no mercado há algum tempo, mas o que se considera é como ele é descoberto pelos compradores e como estes tomam decisões sobre adotá-los ou não.

Os adotantes de novos produtos atravessam cinco estágios: conscientização, interesse, avaliação, experimentação e adoção. Sendo o papel do fabricante de um novo produto incentivar os consumidores a se moverem por estes estágios. Porém, os consumidores respondem com diferentes velocidades, dependendo de suas características pessoais e das características do produto. Desta forma, as empresas devem focar a atenção nas pessoas que adotarão seus produtos mais rapidamente, e que preferencialmente sejam formadoras de opinião.

### 2.3 SELEÇÃO DO MERCADO ALVO

O mercado pode ser trabalhado de três diferentes maneiras: *marketing* de massas, que consiste em tentar atrair todos os tipos de compradores. *marketing* de sortimento, que trata de oferecer dois ou mais produtos com características diferentes, baseando-se no argumentário de que os consumidores tem gostos diferentes e que mudam com o tempo. E, e por último, o *marketing* de segmentos, que procura identificar os segmentos do mercado, selecionando e desenvolvendo produtos e compostos de *marketing* para cada um deles.

O *marketing* de segmentos é o método mais útil na localização de oportunidades do mercado e no desenvolvimento de produtos e compostos de *marketing* mais eficientes, o que tem levado as empresas a darem preferência a este método.

Os três principais passos do *marketing* de segmentos são: segmentação do mercado-alvo, que consiste em separar os diversos grupos de compradores existentes em um determinado mercado, que vão exigir um composto de *marketing* diferenciado;

seleção do mercado-alvo, que é a escolha do segmento ou dos segmentos onde se vai atuar em função das suas atratividades; e o terceiro passo seria o posicionamento do produto, que é o estabelecimento da posição competitiva para o produto em questão e a elaboração de um *mix* de *marketing* específico.

Não existe uma única maneira de segmentar um mercado. Cabendo ao profissional de *marketing* experimentar diferentes variáveis até encontrar a mais ideal para se visualizar a estrutura de mercado. Sendo as principais variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A segmentação geográfica é aquela que divide o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Podendo a empresa decidir operar em uma ou mais áreas geográficas.

A segmentação demográfica divide o mercado em grupos, com base em variáveis demográficas como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade. As variáveis demográficas são as mais comuns para identificar os grupos de consumidores em função de que as necessidades, desejos e média de utilização dos consumidores tendem a variar de acordo com as mudanças demográficas.

Na segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida, ou nas características da personalidade. Esta segmentação está em evidência ultimamente, principalmente no que diz respeito ao estilo de vida, pois através das campanhas de *marketing* pode-se fazer um *link* entre o produto e o consumidor, fazendo com que este se identifique com determinado produto ou marca, inclusive fazendo com que as pessoas sejam reconhecidas por isto.

Já na segmentação comportamental, os grupos de consumidores são separados baseados nos seus conhecimentos, usos ou atitudes quanto ao produto, o que faz com que muitas pessoas de *marketing* acreditem que esta é uma melhores maneiras de se dar o ponto de partida para segmentar o mercado.

Após segmentar o mercado, é normal que várias oportunidades de negócio apareçam a partir desta etapa, o próximo passo é definir em qual mercado ou quais mercados a empresa irá atuar. Para isto, é fundamental uma análise levando em consideração o tamanho e o crescimento do segmento, a atratividade estrutural do segmento e, por último, a compatibilidade entre os objetivos e recursos da empresa.

Após definido o mercado-alvo, que consiste na escolha de quais e quantos segmentos a empresa irá atender, é necessário definir a estratégia de cobertura de mercado. Essa estratégia pode ser de três diferentes maneiras:

- a) *marketing* indiferenciado: compreende a oferta única da empresa para atender todo o mercado, ignorando as diferenças entre os seus segmentos de mercado, ou constatando que o mercado não é segmentado ou segmentável para o produto específico;
- b) *marketing* diferenciado: compreende a atuação da empresa na maioria dos segmentos de mercado, criando diferentes ofertas de *marketing* (também chamada de estratégia de cobertura ampla);
- c) *marketing* concentrado: compreende o direcionamento dos esforços de *marketing* da empresa para apenas um ou um pequeno número dos segmentos do mercado.

A escolha da melhor estratégia depende de muitos fatores, sendo os principais: recursos da empresa, homogeneidade do produto, estágio do ciclo de vida do produto e estratégias competitivas de *marketing*. Após definido o segmento em que vai atuar, a empresa deve decidir qual será o seu posicionamento neste mercado, conforme demonstrado a seguir.

## 2.4 POSICIONAMENTO DO PRODUTO

O posicionamento de um produto é a maneira como ele é percebido pelo mercado (consumidores) no que tange aos seus atributos em relação à sua concorrência. Assim, o posicionamento de um produto é o resultado de uma série de

ações planejadas, visando dar ao produto maior vantagem competitiva nos mercados-alvo selecionados. Desta forma, é importante definir claramente qual será o posicionamento desejado, orientando o composto de *marketing* neste sentido.

Segundo KOTLER (1993), “o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa (ou de um produto), de modo que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que ela (ou ele) oferece em relação a seus concorrentes. (...) Deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas.”

Um produto pode ser posicionado com base nos seus atributos ou benefícios que oferecem, nas ocasiões em que são utilizados, nas classes de usuários, nos seus concorrentes podendo neste caso se posicionar contra ou afastando-se deles e, por último, um produto pode ser posicionado nas diferentes classes de produtos. Dependendo do produto e do posicionamento desejado pode-se combinar estas estratégias.

Para escolher o melhor posicionamento é importante observar algumas etapas. Primeiro é preciso identificar quais são as possíveis vantagens competitivas sobre as quais se possa estabelecer um posicionamento; caso a empresa tenha identificado várias vantagens competitivas ela deverá escolher sobre quais irá trabalhar. Na próxima etapa a empresa deve preparar a estratégia de comunicação da posição desejada, lembrando que esta comunicação se faz também através das características do produto, que os consumidores vão utilizar para seu julgamento, como também dos outros elementos do *mix de marketing*, como preço, embalagem, promoções de venda, distribuição, eventos e propaganda (KOTLER, 1993).

Como pudemos observar, o posicionamento de uma empresa ou produto exige ações concretas e não apenas palavras. Lembrando também da importância de se manter a coerência entre o posicionamento do produto e a identidade da marca.

## 2.5 COMPOSTO DE *MARKETING*

O composto de *marketing* é definido por KOTLER e ARMSTRONG (1993, p. 29) como: “variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo”.

Um produto pode apresentar características e níveis de qualidade diferentes, bem como os níveis de serviços podem ser ajustados. Além destas, existem diversas outras variáveis como marca, embalagem, mídias de propaganda, força de venda, preços e descontos, que podem ser utilizados para atingir o público alvo.

Com tantas variáveis possíveis, MCCARTHY e PERREAULT (1997), encontraram uma maneira de organizar todas essas decisões e de simplificar a seleção de compostos de *marketing* (*marketing mix*), reduzindo todas as variáveis para apenas quatro pontos básicos, formando assim o composto de *marketing*: Produto, Preço, Promoção e Ponto de Vendas (Distribuição).

Este composto consiste em uma espécie de dosagem, procurando adequar a estratégia definida para o produto às mais diversas situações de mercado.

## 2.6 PRODUTO

Das quatro variáveis do *marketing mix*, o produto é considerado o mais importante do processo decisório de *marketing*. Pois é a partir das decisões relativas ao produto que fluem as respectivas táticas e estratégias de preço, distribuição e comunicação (que são as outras três variáveis).

No livro *Princípios de marketing* (KOTLER, 1993) produto é definido como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade.”

Desta forma, produtos podem ser produtos físicos (sua grande maioria), mas também podem ser serviços, locais como cidades ou países, organizações, idéias e até pessoas. Ou seja, produto é tudo aquilo que se possa ser lançado no mercado, podendo

ser algo tangível ou intangível. Ou mesmo, segundo LEVITT *apud* COBRA (1993, 182), uma combinação do tangível e do intangível.

Um consumidor atribui valor a um produto na proporção da capacidade percebida de ajudar a resolver seus problemas ou atender as suas necessidades, todo o resto é derivativo.

Existem três níveis de produtos: o produto básico, que é o benefício essencial que o comprador está realmente adquirindo; o produto real, que inclui os aspectos, estilo, qualidade, marca e embalagem do produto oferecido para venda; e, por último, o produto ampliado, que consiste no produto real acrescido de vários serviços oferecidos juntamente com ele.

Assim, hoje o produto além do bem tangível é visto como um conjunto de bens e serviços a ele associados como garantia, preço, serviço, marca, posicionamento de comunicação, argumentos de venda, etc., que venham a satisfazer suas necessidades. Ou seja, a capacidade de concorrer e se posicionar no mercado transcende a sua composição tecnológica.

SEMENIK (1995) ressalta que os consumidores buscam mais do que características funcionais em um produto. Frequentemente eles olham muito além da mera função do produto, buscando os benefícios do uso ou a satisfação emocional que dele podem obter.

Theodore LEVITT diz duas máximas em seu livro *marketing para o desenvolvimento dos negócios* “produto é o que se vende, o que não se vende não é o produto, mas peça de museu (...) os clientes não compram os produtos, mas as expectativas de seus benefícios.”

Os produtos podem ser classificados como bens duráveis, bens não-duráveis e serviços, de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade. Bens duráveis são bens de consumo utilizados durante um período extenso de tempo; bens não-duráveis são os bens de consumo; e serviços são atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos para venda.

Já os bens industriais são os comprados por indivíduos e organizações para novo processamento ou para uso na condução de um negócio. Os bens industriais são classificados de acordo com seu custo e a maneira como entram no processamento de um produto (materiais e partes, itens de capital e serviços de apoio).

Dentre as várias estratégias a serem desenvolvidas para uma linha de produtos, a empresa deve decidir os atributos de cada produto, marca, embalagem, rótulo e serviço de apoio ao produto.

Quanto ao atributos do produto, a empresa deve definir quais os benefícios que este irá oferecer, tais como qualidade, aspectos do produto e *design*.

O nível de qualidade é importante base para a fundamentação do produto no mercado, podendo ser um diferencial competitivo. Porém, é essencial que o nível de qualidade do produto seja coerente com o seu posicionamento. Por exemplo, não podemos exigir que um automóvel como Uno Mille da Fiat, tenha o mesmo nível de qualidade de um Stilo (carro de segmento superior).

A empresa pode definir o produto com diferentes aspectos, podendo seguir o padrão do mercado ou servindo-se deste ponto para se diferenciar. Como exemplo, podemos citar a empresa Renault, que inovou ao lançar o Clio com duplo *Airbag* de Série (atributo não comum seu segmento).

Outro fator importante e estratégico quanto ao produto é definir o seu *design*, sendo este um dos fatores mais importantes na diferenciação entre as empresas. Normalmente a qualidade e o atributo do produto não são suficientes para despertar o interesse pelo produto, podendo o *design* ser decisivo neste sentido. Como exemplo podemos citar o modelo 206 Peugeot, veículo que tem como principal razão de compra o seu *design*.

No que se refere a marca, a empresa deve decidir se irá dar ou não uma marca a seu produto, escolher entre a marca do fabricante ou marcas privadas, utilizar uma família de nomes de marca ou nomes de marca individuais, decidir se deve estender o

nome da marca a novos produtos, se deve oferecer várias marcas concorrentes e decidir se deve reposicionar algumas de suas marcas.

É importante que haja sinergia entre a marca e o produto, pois a marca muitas vezes é vista como parte integrante do produto. Assim como o produto é a ligação entre a marca e o consumidor.

Vale lembrar que a maioria das empresas produz não apenas um produto, mas linhas de produto. Sendo uma linha de produto um grupo de produtos relacionados em suas funções, necessidades de compra dos consumidores ou canais de distribuição, necessitando cada linha de uma estratégia de produto. Cabe aos profissionais de *marketing* tomar as decisões sobre a extensão da linha de produtos, preenchimento da linha de produtos, sua modernização e apresentação.

Conforme mencionado no livro *Princípios de marketing* de KOTLER (1993), a linha de produtos é demasiada quando se pode aumentar os lucros retirando itens, ou está pequena quando se pode aumentar os lucros acrescentando algum item.

A ampliação de uma linha de produto ocorre quando uma empresa aumenta sua linha além de sua faixa atual, podendo esta ampliação ser para cima, para baixo, ou dupla (ambos). Antes de se tomar a decisão sobre a ampliação da linha, é importante analisar alguns pontos/riscos como: Os meus revendedores estarão preparados para vender estes novos produtos? Qual será a reação dos concorrentes? Qual o risco de canibalização dos novos produtos sobre os produtos atuais? Qual será o impacto para a marca? Como será a reação dos clientes perante estes novos produtos? Os resultados justificam os investimentos?

A empresa pode optar também por preencher a sua linha atual, neste caso ela não amplia sua faixa atual, mas adiciona um novo item dentro do seu alcance tentando cobrir eventuais brechas. Neste caso é muito importante levar em consideração o impacto da canibalização sobre os atuais produtos.

Vale lembrar que em muitos casos a extensão da linha de produtos não é suficiente, necessitando uma modernização na linha de produtos. Neste caso, será

necessário decidir se a evolução será aplicada de uma só vez para toda a linha, ou se ela será feita por partes.

Uma outra decisão importante é quanto à apresentação da linha de Produtos, ou seja, quais itens devem ser apresentados para promover a linha. Uma prática comum na área automobilística é apresentar os modelos/versões promocionais do extremo inferior para atrair as pessoas, desta forma anuncia-se o preço de entrada da linha e a partir do momento em que os consumidores chegam na loja/*showroom*, os vendedores podem tentar conduzi-los a comprar os modelos/versões superiores. Porém, a apresentação pode ser com um item superior, dando um posicionamento de maior classe para a linha de produtos.

Quando uma organização possui várias linhas de produtos, dizemos que ela tem um *mix* de produto. Que nada mais é do que o grupo de linhas de produto e itens oferecidos aos consumidores por um vendedor específico.

O *mix* de produto pode ser descrito como tendo uma amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A amplitude é o número de diferentes linhas de produtos que a empresa possui. A extensão é o número total de itens que a empresa produz, ou seja soma-se todos os itens de todas as linhas de produtos. A profundidade é o número de versões oferecidas de cada produto na linha. E, por último, a consistência é quanto intimamente estão relacionadas as várias linhas de produto em termos de utilização final, necessidades de produção, canais de distribuição ou de alguma outra maneira.

Estas quatro dimensões do *mix* de produto são as ferramentas para desenvolver a estratégia de produto da empresa, que exige decisões sobre *mix* e linha de produto, marcas, embalagens e estratégia de serviços. Devendo estas decisões serem tomadas não somente baseadas nos desejos dos consumidores e nas estratégias dos concorrentes, mas também com crescente atenção à política de controle público que afeta diretamente as decisões sobre o produto. Os principais alvos das leis e regulamentos que impactam as decisões sobre o produto são: Acréscimo e Retirada de

Produtos, Proteção de Patentes, Qualidade e Segurança do Produto e Garantias de Produto.

### 2.6.1 Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida de um produto pode ser de curta ou longa duração. Quando um produto é lançado ele tem um ciclo de vida pré-definido, visando cobrir todos os esforços e riscos nele investidos. Porém, é o mercado quem vai definir o ciclo de vida exato para cada produto, podendo aumentá-lo ou diminuí-lo. O ciclo de vida pode variar em termos de volume, custo, vendas e lucratividade. E, apesar destas diferenças, eles são muito similares no que se refere aos cinco diferentes estágios de sua vida:

#### 2.6.1.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento de um produto começa quando a empresa descobre e desenvolve uma nova idéia para um produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto é constituído de oito etapas principais: Geração de idéias, análise, desenvolvimento do conceito e testes, elaboração da estratégia de *marketing*, análise dos negócios (revisão de vendas/custos/projeções de lucros), desenvolvimento do produto, teste de *marketing* e, finalmente, a comercialização. Durante este período, as vendas são iguais a zero e os custos dos investimentos da empresa são crescentes.

#### 2.6.1.2 Introdução

A introdução tem início quando um novo produto é lançado pela primeira vez no mercado, sendo normalmente um período de lento crescimento de vendas, pois a introdução de um novo produto demanda tempo. Neste estágio, os lucros tendem a ser inexistentes ou muito baixo devido aos pesados custos de lançamento de um novo produto.

### 2.6.1.3 Crescimento

Se o novo produto satisfizer o mercado, ele passará para o estágio de crescimento, onde as vendas começarão a aumentar rapidamente e os lucros tendem a crescer à medida em que os gastos promocionais são divididos por um volume maior de vendas. Nesta etapa, a empresa deve decidir entre um lucro maior ou uma maior participação de mercado. Investindo os recursos em melhorias de produto, promoção e distribuição, a empresa poderá conquistar uma fatia maior de mercado; porém, estará abrindo mão de um maior lucro. Esta é uma decisão tomada nesta etapa, mas que já deve ser planejada na etapa de desenvolvimento do produto.

### 2.6.1.4 Maturidade

A maturidade é o período onde ocorre uma estabilização das vendas, pois o produto alcançou aceitação por parte da maioria dos compradores em potencial. Nesta etapa os lucros se estabilizam podendo inclusive haver uma redução devido aos crescentes gastos com *marketing* para defender o produto da concorrência. Este estágio normalmente dura mais tempo que os estágios anteriores, e é nesta etapa que a concorrência fica mais acirrada. Aqui é importante que a empresa analise as seguintes possibilidades: modificação do mercado, modificação do produto e modificação do *mix de marketing*.

- a) modificação do mercado: uma solução para tentar aumentar o consumo do produto é descobrindo novas formas de utilizá-lo, outra solução é buscar novos usuários e novos segmentos de mercado através de um reposicionamento do produto/marca;
- b) modificação do produto: alteração de características do produto também pode ajudar a prolongar o ciclo de vida do produto; estratégia de melhoria de qualidade, melhoria de aspectos e melhoria de estilo podem aumentar o consumo através de novos consumidores, como também vendendo mais

para os atuais consumidores (se não se pode vender para mais pessoas, pode-se vender mais para as mesmas pessoas);

- c) modificação do *mix* de *marketing*: pode-se melhorar as vendas modificando um ou mais itens do *mix* de *marketing*, como, por exemplo, alterando o preço do produto, aumentando a propaganda, fazendo campanhas promocionais mais agressivas ou utilizando canais de distribuição maiores ou até novos canais de distribuição.

Como exemplo, há o automóvel o Fiat Uno, que desde o lançamento do Fiat Pálio, fala-se no seu “fim de vida”. Porém, como o volume de venda sempre justificou sua permanência no mercado, a Fiat tratou de manter o Uno sempre atualizado. Com pequenas evoluções de produto ano após ano e com o menor preço de um carro zero, o Uno está entre os 5 carros mais vendidos no Brasil. Apesar de apresentar alguns sinais de enfraquecimento, espera-se que o Uno deva ser comercializado pelo menos por mais dois anos. O que prova que para determinados produtos é possível prolongar o ciclo de vida, adequando o produto e seu preço à realidade do mercado. Com os investimentos já amortizados, o preço tornou-se o grande atrativo do Uno, que está posicionado num segmento onde o preço é decisivo na hora da compra. Ou seja, a estratégia é estabelecer preços em níveis inferiores aos dos concorrentes, enfatizando o menor preço dentre as alternativas disponíveis. Desta forma, o volume elevado compensa a baixa margem. Vale ressaltar que este posicionamento do Uno facilita também um posicionamento superior do Pálio (seu substituto teórico). Esta estratégia vem sendo adotada também pela montadora dentro da própria linha Pálio, quando manteve durante certo tempo a versão de entrada com uma carroceria antiga, mantendo um posicionamento superior para as demais versões com a nova carroceria. Outras montadoras como Volkswagen no caso do Gol, da GM com o lançamento do novo Corsa e da Ford com o novo Fiesta, passaram a utilizar também esta estratégia.

Apesar de muitos indagarem sobre a satisfação do cliente em estar adquirindo um produto de qualidade questionável, pesquisas realizadas pelas montadoras mostram

que grande parte dos clientes tem consciência do nível de qualidade que está adquirindo. Com esta estratégia a Fiat sai na frente de seus concorrentes buscando clientes em potencial, facilitando o acesso à marca.

#### 2.6.1.5 Declínio

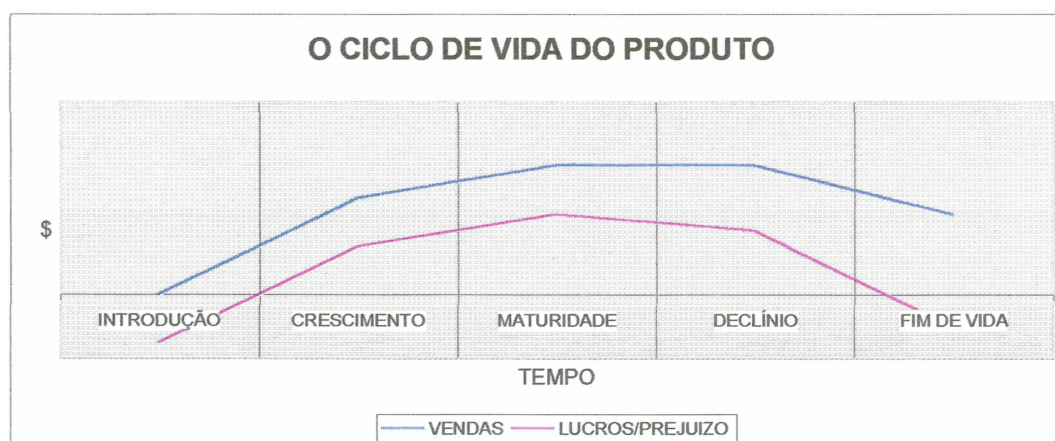
O declínio é a última etapa do ciclo de vida de um produto, onde as vendas e os lucros diminuem. As vendas podem declinar por várias razões: aumento tecnológico, mudança no gosto dos consumidores, aumento da concorrência, novas tendências, etc. A tarefa da empresa neste período é identificar o produto em declínio e decidir se ele deve ser mantido, podado ou retirado de linha. Conforme mencionado no item anterior, uma prática comum atualmente no ramo automobilístico é a estratégia de lançar um novo produto, mantendo o produto antigo com versões reduzidas a um nível de preço inferior para posicionar o novo produto com preço superior.

Para cada uma das etapas do ciclo de vida do produto existe um objetivo de *marketing*, conforme descrito no livro *Gerência de produtos* de Fauze Najib MATTAR e Dilson Gabriel dos SANTOS (1999, p. 189):

- a) introdução: criar conscientização do produto e posicioná-lo;
- b) crescimento: ampliar a conscientização e maximizar a participação de mercado;
- c) maturidade: maximizar o lucro e defender a participação de mercado;
- d) declínio: reduzir os gastos e tirar o máximo proveito da marca.

Abaixo podemos ver o gráfico com as diversas fases do produto em seu ciclo de vida:

GRÁFICO 1 – FASES DO PRODUTO EM SEU CICLO DE VIDA



FONTE: Gerência de Produtos (MATTAR e SANTOS: 1999 pg. 189)

Segundo KOTLER em seu livro *Princípios de marketing* (1993), para cada etapa do ciclo de vida, um produto apresenta características devendo a empresa responder a estas características conforme demonstrado a seguir:

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Características</b>				
Vendas	Baixas	Crescimento rápido	Crescimento lento	Declínio
Lucros	Desprezíveis	Níveis máximos	Em declínio	Baixos ou iguais a zero
Fluxo de Caixa	Negativo	Moderado	Elevado	Baixo
Consumidores	Inovadores	Mercado de massa	Mercado de massa	Desinteressados
Concorrentes	Poucos	Crescendo	Muitos concorrentes	Número em declínio
<b>Respostas</b>				
Foco estratégico	Expandir o mercado	Penetração no mercado	Defender a participação	Produtividade
Gastos com <i>marketing</i>	Elevados	Elevados (% em declínio)	Decaindo	Baixos
Ênfase de <i>marketing</i>	Conhecimento do produto	Preferência por marcas	Lealdade a marcas	Seletiva
Distribuição	Difusa	Intensiva	Intensiva	Seletiva
Preço	Alto	Baixo	Em seu nível mais baixo	Subindo
Produto	Básico	Melhorado	Diferenciado	Inalterado

FONTE: DOYLE, Peter. The realities of the product life cycle. *Quarterly Review of Marketing*, verão de 1976, p. 5.

Nem todos os produtos seguem este ciclo. Alguns produtos são lançados e caem rapidamente. Outros se mantêm no ciclo da maturidade durante muito tempo.

Outros, após chegarem ao estágio do declínio, são reciclados, através de estratégias de promoção e reposicionamento e voltam a um novo estágio de crescimento.

Desta forma, o ciclo de vida além de fonte de informação sobre o desempenho do produto, é um meio de se mensurar resultados. Assim, para se detectar as alterações durante o ciclo de vida de um produto, é necessária muita atenção sobre o desempenho e um *feeling* muito sensível por parte da gerência de *marketing*. Estes fatores fazem dele um importante instrumento para a administração da estratégia de *marketing*.

## 2.7 CONSIDERAÇÕES E MÉTODOS PARA DEFINIR PREÇOS

Sendo o preço uma das quatro variáveis do *marketing mix*, ele tem um papel fundamental na estratégia de mercado. Porém, apesar da tendência do preço ser a primeira variável a ser mexida, sua definição é um processo dinâmico e que deve ser muito bem avaliado.

As empresas elaboram uma estrutura de preços referente a todos os seus produtos, alteram-na ao longo do tempo e ajustam-na para responder a diferentes clientes e situações. Segundo Las CASAS (1994), as políticas para a fixação de preços estabelece regras de ação para as diversas situações de preços a serem enfrentadas pela empresa. As principais políticas são:

- a) política de preço único ou negociado: pratica-se o mesmo preço para todos os clientes que compram os produtos, essencialmente nas mesmas condições e quantidade. Na política de preços negociados, os mesmos produtos são ofertados a diferentes consumidores por preços diferentes, e a redução do preço depende muito da habilidade de barganha do cliente;
- b) política de nível de preço: os preços praticados pela empresa podem ser fixados abaixo, no mesmo nível ou acima do mercado. O preço abaixo é uma estratégia competitiva adequada por ocasião da penetração de mercado e de aumento do lucro;

- c) preço da concorrência: aqui deve-se acompanhar e monitorar o que está sendo feito pelos concorrentes. A maioria dos varejistas aplica com mais intensidade esta forma de estabelecer preços;
- d) Loss Leader: esta política determina a redução de preços de certos itens, objetivando atrair consumidores para a loja, dos quais se espera que comprem também outros produtos a preços regulares.

Segundo KOTLER (1993), existem também as estratégias de descontos e bonificações, preços diferenciados, estabelecimento psicológico de preços, preços promocionais e preços regionais.

Na primeira delas as empresas ajustam seus preços básicos para recompensar seus clientes por certas ações como desconto para pagamento à vista (desconto de caixa), descontos sobre volumes, desconto funcional (onde o fabricante oferece vantagens aos varejistas e atacadistas que executam certas funções como vendas, armazenagens de produtos e informações de mercado), desconto de baixa estação e bonificações. Na estratégia de preço diferenciado a empresa determina diferentes preços para diferentes clientes, preço de versão de produto, localização ou períodos. No estabelecimento psicológico de preços a empresa ajusta o preço para melhor comunicar a posição que tenciona dar a seu produto. Já no preço promocional a empresa fixa temporariamente seus produtos com preços abaixo do preço da lista ou mesmo abaixo do custo, devendo decidir entre o preço isca, preço de ocasião e descontos psicológicos. No preço regional a empresa decide como definir preços para clientes distantes, escolhendo dentre alternativas como preços FOB (*Free on Board*), estabelecimento de um preço uniforme, preços por zona, preços a partir de um ponto-base e preços com absorção de frete.

A estratégia de preço normalmente é alterada à medida em que o produto evolui no seu ciclo de vida. No caso de um produto inovador a empresa pode escolher os preços para a “classe social mais elevada” definindo preços elevados para “colher” o máximo possível em receitas dos vários segmentos do mercado. Ou ela pode seguir

os preços de penetração, definindo um preço inicial baixo para conquistar uma grande participação de mercado. Já no caso de uma imitação de um novo produto, a empresa deverá decidir o posicionamento em termos de qualidade e preço.

Conforme demonstrado no livro *Princípios de marketing* de Philip KOTLER (1993), existem nove possíveis estratégias de preço-qualidade:

QUADRO 2 – ESTRATÉGIA DE PREÇO-QUALIDADE

QUALIDADE PRODUTO	PREÇO		
	Alto	Médio	Baixo
Alta	Estratégia Premium	Estratégia de alto valor	Estratégia de valor supremo
Média	Estratégia de preço alto	Estratégia de preço médio	Estratégia de valor médio
Baixa	Estratégia desconto	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

FONTE: KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**, 1993, p. 233.

Desta forma, o recém-chegado deve considerar o tamanho e a taxa de crescimento do mercado em cada quadro e a concorrência que terá de enfrentar.

Porém, segundo COBRA (1997, p. 238):

O consumidor brasileiro nem sempre tem uma consciência da relação preço/qualidade de um produto. Suas decisões de compras são, muitas vezes, subjetivas ou influenciadas pela publicidade, pela oferta e por outros fatores gerais. Muitos consumidores têm uma necessidade compulsiva de compras, ou seja, só se realizam afetiva e emocionalmente comprando. Há então outros fatores, além do preço, que influenciam a decisão de compra. Mas, sem dúvida há um limite dentro do qual, o preço é o fator decisivo para a motivação de compra do consumidor.

Quando o produto faz parte de um *mix* de produtos, a empresa procura fixar um grupo de preços que maximize os lucros do total do *mix*. As medidas devem levar em conta diferenças de custos entre os produtos, a avaliação que os consumidores farão de seus diferentes aspectos e os preços dos concorrentes. Muitas empresas utilizam o preço de característica opcional, onde elas oferecem produtos opcionais ou acessórios para venda juntamente com seu produto principal (esta estratégia é bastante utilizada na indústria automobilística). Já as empresas que fabricam produtos que

devem ser utilizados juntamente com o produto principal utilizam o preço para produto cativo. Outra estratégia, é oferecer vários produtos em pacote por um preço reduzido, podendo promover vendas de produtos que não seriam vendidos normalmente.

Depois de definido a estratégia de preços a empresa se depara com ocasiões em que terão que reduzir ou aumentar os preços. Quanto às variações de preço existem duas situações, a primeira quando a empresa decide por alguma razão alterar o preço e a segunda quando um concorrente decide alterá-lo. Na primeira situação a empresa deve levar em consideração as reações dos clientes e dos concorrentes. As reações dos clientes são influenciadas pelo significado que eles dão à variação de preço. As reações dos concorrentes derivam de uma política padrão ou de uma análise nova em cada situação. Já quando um concorrente inicia uma variação de preço a empresa deve analisar qual a intenção do concorrente e a duração e impacto prováveis desta variação. Porém, existem situações onde a empresa não tem tempo de realizar uma extensa análise para reagir a uma variação de preços. Desta forma, uma alternativa para reduzir o tempo de reação é planejar com antecedência tanto as alterações de preços dos concorrentes quanto às possíveis reações à elas.

## 2.8 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO;

Tão importante quanto fazer bons produtos, definir uma estratégia de preço eficaz e colocá-lo a disposição do público-alvo, é traçar uma estratégia de comunicação para o seu produto. Segundo COBRA (1997), “além de destacar a qualidade do produto, a variedade de oferta, os serviços, localização e o preço, a função do composto promocional é induzir o consumidor a comprá-lo.”

Para KOTLER (1993, p. 650), “*marketing* moderno significa mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer um preço atraente e torná-lo acessível aos clientes-alvo. As empresas também precisam comunicar-se com seus clientes atuais e potenciais. Inevitavelmente, todas as empresas exercem o papel de comunicadoras e promotoras”.

Conforme demonstrado no livro *Princípios de marketing* do Philip KOTLER (1993), o programa total de comunicações de *marketing* de uma empresa é chamado de *mix* de promoção, que consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal, que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e de *marketing*.

As quatro principais ferramentas promocionais são definidas abaixo:

- a) propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado;
- b) promoção de vendas: incentivos de curto prazo com o fim de encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço;
- c) relações públicas: desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma “imagem corporativa” e o manuseio ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis;
- d) venda pessoal: apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas.

Dentro destas categorias existem também ferramentas específicas, como apresentação de vendas, *display* de ponto-de-compra, propaganda especializada, *shows*, comerciais, feiras, demonstrações, catálogos, literatura, notícias na imprensa (muito importante na indústria automobilística), *posters*, competições, prêmios, cupons e cartões de troca. Porém, a comunicação não limita-se a estas ferramentas, o estilo do produto, seu preço, a embalagem, tudo isto faz parte da comunicação da empresa com os seus clientes. Desta forma, todo o *mix* de *marketing* (produto, promoção, preço e praça) deve ser coordenado para se obter o maior impacto na comunicação. Isto tudo bem coordenado ajudará a criar a imagem desejada pela empresa para o seu produto.

Quanto as promoções de vendas, SEMENIK e BAMOSSY (1995), comentam que “elas apresentam um aspecto de fascínio que deve ser colocado em perspectiva: elas fazem as coisas acontecer, e rápido.” Embora isso seja valioso e excitante a curto

prazo, as promoções de vendas não constituem alicerce para uma estratégia de participação de mercado bem sucedida.

Para preparar uma boa estratégia de comunicação, é necessário entender os nove elementos de qualquer processo de comunicação definidos abaixo:

- a) emissor: a parte que emite a mensagem para outra parte;
- b) codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- c) mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- d) meio: os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor até o receptor;
- e) decodificação: o processo pelo qual o receptor confere o significado dos símbolos transmitidos pelo emissor;
- f) receptor: a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
- g) resposta: o conjunto de reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- h) *feedback*: a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- i) ruído: distorção não planejada durante o processo de comunicação, que resulta na obtenção de uma mensagem que chega ao receptor diferente da que foi emitida pelo emissor.

O primeiro passo para definir uma boa estratégia de comunicação é conhecer o público-alvo e suas características. Depois de identificado estes elementos, é necessário definir qual é o objetivo da estratégia, ou seja, qual a resposta desejada, podendo ser apenas o conhecimento, simpatia, preferência, convicção ou compra. Vale lembrar que o objetivo final de uma estratégia de comunicação é a compra, porém, como a compra pode ser um processo longo de tomada de decisão, é preciso identificar em qual estágio o público-alvo se encontra e para qual ele deve ser levado. A próxima etapa será a elaboração da mensagem, que deverá ser definida respondendo três questionamentos: o que dizer (o conteúdo da mensagem), como dizer-lo logicamente (estrutura da mensagem) e como dizer-lo simbolicamente (forma da mensagem),

lembrando sempre que a mensagem deve ser coerente com o produto e seu posicionamento. O canal de comunicação deve ser selecionado tanto para comunicações pessoais, como os vendedores que contatam os consumidores do mercado-alvo, quanto impessoais, que são os meios que transmitem mensagem sem contato pessoal (através da mídia: imprensa/eletrônica/visual). Como o impacto da mensagem sobre o público-alvo também é afetado pela maneira como o público vê o emissor, ela deve ser transmitida por uma fonte que goze de credibilidade. As mensagens transmitidas através de fontes com alto grau de credibilidade são mais persuasivas e conseqüentemente mais caras. Finalizando o processo, após enviar a mensagem, o comunicador deve descobrir seu efeito no público-alvo; verificando a porcentagem do mercado que adquiriu a percepção do produto, experimentou-o e está satisfeita com o processo.

Conforme mencionado por MATTAR e SANTOS (1999), “não basta só comunicar-se, é preciso comunicar-se de modo a fazer da comunicação potencialidade da empresa, diferenciação estratégica e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva.”

## 2.9 DISTRIBUIÇÃO

A logística e o *marketing* estão relacionados principalmente nas estratégias de suprimento e distribuição, as quais fazem parte do composto de *marketing* no item **praça** (KOTLER, 1999). Sendo que o aumento da importância dos canais de distribuição e, por conseqüência, da logística, é reforçado pela dificuldade em se obter vantagens competitivas sustentáveis em outros elementos do composto de *marketing*; pela força crescente dos distribuidores entre os componentes do canal, especialmente os varejistas; pela imposição dos custos de distribuição; pela necessidade de crescimento das empresas, com destaque para o recurso de fusões e aquisições e pelo incremento do papel da tecnologia.

Na última década, notou-se o crescimento constante no uso de métodos logísticos como instrumental competitivo que leva, necessariamente, ao aumento da lucratividade, à possibilidade de atingir novos mercados e, em muitas situações, é o ingrediente principal para conseguir a sobrevivência de uma empresa. Pois as operações logísticas são, em última instância, uma forma de competição estratégica que permite obter vantagens diferenciais, que vão além das características de qualidade do produto, que embora relevante, pode ser atingida ou reproduzida por competidores, enquanto que as ações logísticas são muito próprias de uma empresa, em virtude de fatores como localização e, portanto, mais difíceis de serem igualadas.

Desta forma, ter um bom produto, divulgá-lo e comunicá-lo não é suficiente, é preciso que esse produto chegue até o consumidor, seja ele um consumidor final ou industrial. E para isso é preciso identificar os canais para distribuir o produto, para que ele chegue ao consumidor certo, na quantidade e no tempo certo.

A escolha dos canais de distribuição é uma importante decisão estratégica em *marketing*. A decisão afeta (e é afetada) outros elementos do *mix* de *marketing* ao levar em conta o produto ou o serviço, sua natureza, suas características e respectiva promoção de vendas e preço.

Canal de Distribuição é definido por STERN e EL-ANSARY (1988), como os conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial.

Para levar o produto ou serviço ao lugar certo, em tempo e quantidades certas, ao comprador potencial, é preciso utilizar técnicas de *marketing* e de *merchandising*. Para tanto, devem-se desempenhar quatro funções básicas: o transporte ou distribuição física de mercadorias, a estocagem da gama de produtos a ser oferecida, a comunicação com os compradores e a transferência de posse. Não há, entretanto, necessidade de uma mesma organização incumbir-se dessas funções. Podem-se utilizar muitas organizações ou pessoas diferentes. O que é fundamental é planejar, organizar,

dirigir e controlar tais funções dentro da empresa, para minimizar riscos financeiros e de resultados das funções de *marketing*.

Um bom produto pode perder vendas se ele não estiver disponível no momento da compra. Desta forma, o sucesso ou fracasso de um produto no mercado pode depender da sua disponibilidade para consumo no tempo certo e na quantidade certa.

## 2.10 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Uma boa estratégia de *marketing* deve levar sempre em consideração as ações de seus concorrentes, tanto quanto às de seus consumidores atuais e em potencial. Devendo analisá-los continuamente, é importante desenvolver estratégias de *marketing* competitivo que posicionem a empresa efetivamente contra eles e lhe dêem a mais forte vantagem competitiva possível.

A análise da concorrência envolve em primeiro lugar a identificação dos principais concorrentes da empresa, utilizando uma análise do setor e uma análise do mercado. Coletando informações sobre os objetivos, estratégias, forças, fraquezas e padrões de reação do concorrente. A partir destas informações é possível analisar e selecionar os concorrentes que a empresa vai atacar ou evitar. A empresa deve manter um sistema permanente de informações a respeito dos seus concorrentes, devendo ser capaz de ter uma informação completa e confiável que possa afetar suas decisões.

A estratégia que a empresa vai utilizar vai depender da posição que ela ocupa no mercado e de seus objetivos, oportunidades e recursos. Assim, a empresa irá utilizar diferentes estratégias de *marketing* competitivo caso seja um líder de mercado, um desafiante, um seguidor ou uma empresa de nicho.

A empresa, porém não deve concentrar todas as suas atenções nos mercados atuais e nos seus atuais concorrentes. Tão importante quanto se manter informada e atualizada a respeito de seus concorrentes atuais, a empresa deve prestar muita atenção sobre as necessidades emergentes de seus consumidores e possíveis novos

concorrentes. Assim, a empresa deve equilibrar as considerações sobre os seus consumidores e seus concorrentes para ter uma verdadeira orientação para o mercado.

### 3 EMPRESA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL

No dia 27 de julho de 1995, o presidente do grupo Renault, Louis Schwitzer, anunciou, em entrevista coletiva à imprensa, a decisão de instalar no Brasil uma nova fábrica. A primeira a ser construída pela Renault em 20 anos. Esta decisão foi tomada levando em conta as fortes tendências de crescimento no setor automobilístico brasileiro, bem como a criação do Mercosul.

Ausente no Brasil, desde o começo dos anos 60, quando tomou a decisão de concentrar seus esforços na Argentina, a Renault voltou em 1992, graças a uma lei automotiva que permitiu a entrada de veículos importados no país. Nos anos seguintes, a Renault liderou esse limitado mercado de importados (de cerca de 12%), principalmente com os automóveis Twingo, Laguna e Renault 19. Porém, certos de que para uma participação significativa num dos mais importantes e promissores mercados do mundo, foi lançado o projeto de desenvolvimento industrial e comercial, no âmbito da estratégia de crescimento da Renault no Mercosul.

Paralelamente ao desenvolvimento industrial, a Renault começou a implantar sua estratégia de comercialização seguindo novos objetivos, tanto no plano de *marketing*, quanto no de criação de uma rede de concessionários e de serviços. Em 1997 a rede contava com 30 concessionários, no final de 1999 chegou a 100 credenciados e atualmente a Renault atingiu o seu objetivo com cerca de 200 pontos de vendas em todo o Brasil.

Inaugurada no dia 4 de dezembro de 1998, a fábrica Ayrton Senna tornou-se um complexo industrial formado por 3 fábricas: a Fábrica de Veículos de Passeio, a Fábrica de Veículos Utilitários e a Fábrica de Motores.

Na Fábrica de Veículos de Passeio são produzidos os modelos Scénic e Clio. Já na Fábrica de Motores são fabricados motores tanto para o mercado nacional como para exportação.

Destaque também deve ser dado pela parceria Renault/Nissan, que após a compra de aproximadamente 34% da Nissan em 1999 pela Renault, foi construída no Brasil a primeira fábrica no mundo a produzir na mesma **planta** um veículo Nissan (Frontier) e um veículo Renault (Master).

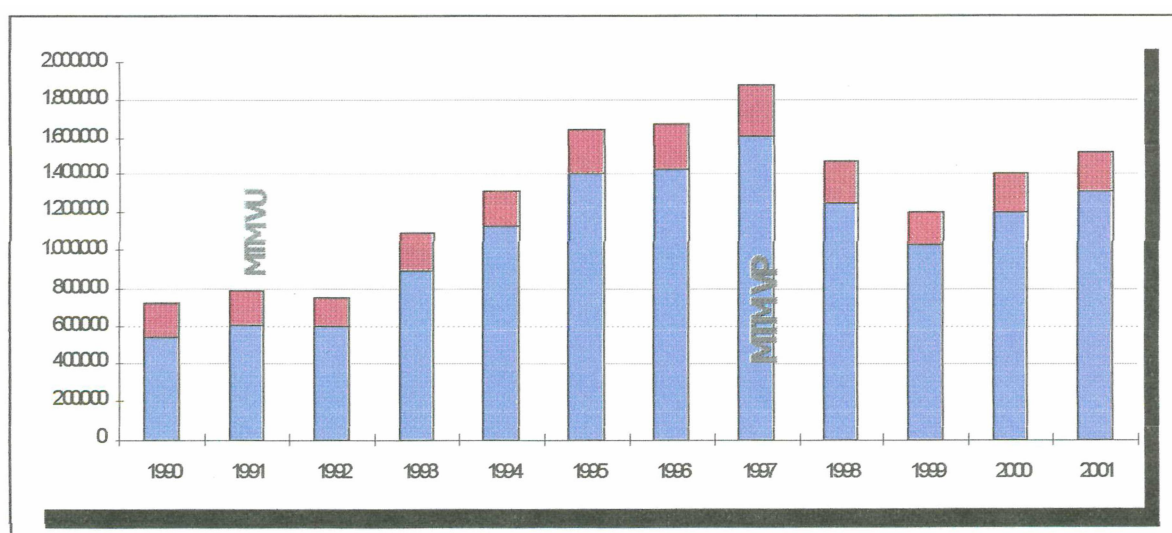
A Renault do Brasil produz veículos desenvolvidos na sua matriz, na França, pois é, ao menos por enquanto, financeiramente inviável desenvolver projetos específicos para o Mercosul. O que é feito é uma adaptação do produto às necessidades do mercado, às condições de estrada e clima, considerando a concorrência e as condições dos fornecedores. Este é um grande desafio para Renault, pois em alguns casos, as modificações nos projetos se tornam muito dispendiosa e, muitas vezes, inviáveis.

Desta forma, a Renault do Brasil, juntamente com sua matriz, pretende desenvolver projetos de novos produtos, considerando as necessidades e as particularidades do mercado brasileiro e do Mercosul, para que os projetos possam ser melhores adaptados, evitando custos adicionais ao projeto original.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O mercado brasileiro vinha crescendo seguidamente, impulsionado por vários eventos que alavancaram a demanda, conforme demonstrado a seguir:

GRÁFICO 2 – EVENTOS QUE ALAVANCAM A DEMANDA



- a) 1990: liberação das importações automotivas pelo governo Collor com redução das taxas de importação;
- b) 1991: redução temporária do IPI para 10%;
- c) 1993: diferenciação do IPI para veículos até 1.000 cc, nascendo o segmento dos carros **populares**;
- d) 1994: entra em vigor o plano real, que estabilizaria a economia brasileira;
- e) 1996: inicia-se o ciclo de expansão do parque industrial brasileiro, com a chegada de várias marcas;
- f) 1998: crise da Rússia causa desconfiança mundial nos países emergentes;
- g) 1999: liberação da flutuação do câmbio (crise cambial);
- h) 2001: crise da Argentina e crise terrorista.

Com um grande desenvolvimento nos últimos anos, a indústria automobilística brasileira tem hoje um amplo, moderno e estruturado parque produtivo. Atualmente são 28 marcas, com 52 fábricas espalhadas por 31 municípios de 7 estados brasileiros, incluindo fábricas de automóveis, pick-up, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas.

Para se ter uma idéia da grandiosidade deste setor, os investimentos realizados e previstos pelas montadoras no Brasil a partir de 1996 e até 2003 chegam a US\$ 18 milhões. Hoje, praticamente todas as grandes marcas internacionais estão no país, oferecendo ao mercado mais de 400 modelos e versões.

O faturamento anual das montadoras brasileiras equivale a 2% do PIB do país. Sendo a frota brasileira de veículos na ordem de 20 milhões. A relação existente no Brasil é de 1 veículo para cada 9 habitantes, ainda muito baixo para os padrões mundiais. O estado de maior frota é São Paulo, com 7,5 milhões. Em seguida vem Minas Gerais com 2,2 milhões, Rio de Janeiro com 1,8 milhão e Rio Grande do Sul com 1,7 milhão.

A capacidade instalada do parque automobilístico brasileiro é de 3,2 milhões de veículos/ano, o equivalente a 5% da capacidade mundial. Porém, há hoje no Brasil uma capacidade ociosa de cerca de 40%.

Com forte concorrência e as dificuldades econômicas, os resultados financeiros das montadoras no Brasil têm sido negativos nos últimos anos. Além disso, os custos de produção tornaram-se muito elevados e a concorrência acirrada entre as montadoras não permite o aumento dos preços dos produtos na mesma proporção.

Apesar deste contexto difícil, o mercado tem apresentado vários lançamentos e dentre eles o novo Clio que analisaremos neste estudo de caso.

### 3.2.1 Análise do Mercado

Neste capítulo analisaremos como foram os dois últimos anos do mercado de automóveis no Brasil.

#### 3.2.1.1 Análise do ano de 2001

O Brasil em 2001 encerrou o ano como o 10<sup>o</sup> maior produtor mundial de veículos e o 9<sup>o</sup> maior mercado interno consumidor de veículos. Foram produzidos no país cerca de 1,8 milhão de veículos, sendo que o mercado interno absorveu 1,6 milhão.

Em 2001, pela primeira vez na história da indústria, a Fiat ultrapassou a VW, que vem perdendo mercado continuamente, em vendas de veículos de passeio no atacado. A GM manteve sua participação de mercado, em especial a uma agressiva estratégia de bônus. A Ford foi a marca mais atingida, perdendo mercado continuamente, mesmo com a política mais agressiva do mercado. A Renault foi a marca que mais cresceu em 2001 no mercado, se aproximando da Ford. Outro destaque em 2001 foi a PSA (Peugeot + Citroen), que obteve excelentes resultados com os lançamentos do Peugeot 206 1.0 16V e o Citroen Picasso, firmando-se como grande montadora nacional.

A tabela abaixo mostra o Ranking das montadoras em 2001.

TABELA 1 – RANKING DAS MONTADORAS EM 2001

	MARCAS	VOLUME	% PEN.	Delta%/00
1	Fiat	411.511	27,1	16,0
2	Volkswagen	400.204	26,4	5,4
3	G.M.	358.063	23,6	13,2
4	Ford	111.476	7,3	-7,6
5	Renault	67.573	4,5	28,3
6	Peugeot	31.828	2,1	48,6
7	Toyota	24.208	1,6	-4,2
8	Honda	22.206	1,5	11,4
9	Mercedes	15.726	1,0	-21,9
10	Mistubishi	14.548	1,0	16,3
11	Citroen	13.742	0,9	51,0
12	Audi	12.453	0,8	31,2
13	Kia	10.327	0,7	-35,8
14	Hyundai	4.250	0,3	-20,6
15	Outras	20.364	1,3	48,1
	Total	1.518.479	100	10,3

### 3.2.1.2 Análise do ano de 2002

Apesar da crise no mercado automobilístico, 2002 foi marcado por vários lançamentos no mercado, como o Novo Pólo e Novo Pólo Sedan da VW, o Novo Corsa e o Novo Corsa Sedan da GM e o Novo Fiesta da Ford. Outro fator importante em 2002, foi a mudança da lei do IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) a partir do mês de setembro, diminuindo a participação dos veículos chamados “populares” (veículos com mil cilindradas).

No acumulado (final), 2002 terminou com 1,4 milhão de veículos vendidos no varejo, significando uma queda de 6,5% sobre 2001.

A Renault ficou na quinta posição do ranking de marcas, com 4,5% de penetração totalizando 64.302 veículos vendidos, ficando inclusive à frente do grupo PSA (Peugeot + Citroen). Apesar da queda de 4,8% sobre 2001, este resultado foi considerado bom pela Renault, que não teve grandes lançamentos em 2002 e ficou acima da queda do mercado (-6,5%). Mesmo sendo ameaçado pelos fortes

lançamentos em 2002, já mencionados anteriormente, o Clio terminou como o 7º veículo mais vendido de 2002, totalizando 41.586 unidades (3,3% penetração) correspondendo a praticamente 65% das vendas da Renault. Destaque para as parcerias realizadas pela Renault, lançando no mercado séries especiais como o Clio Jovem Pan e o Clio O Boticário. Já o Scénic, conquistou pela quarta vez consecutiva a liderança entre os monovolumes, ficando a frente do seu principal rival, o Picasso, totalizando 14.324 unidades vendidas (1,1% penetração).

Analisaremos a seguir como foram as outras marcas em 2002:

- a) Fiat: pelo segundo ano consecutivo, a Fiat encerrou o ano na liderança do mercado brasileiro de marcas. Mesmo com a queda de 13,2% sobre 2001 (mercado = -6,5%), a marca conseguiu se sobrepor às concorrentes diretas Volkswagen e GM, com uma diferença que não chegou a 1 p.p., totalizando 357.308 unidades o que representa 25,2% de penetração. Perdendo participação especialmente no mercado de veículos de passeio, a Fiat conseguiu manter a liderança com a performance da Pick-Up Strada, que ficou a frente da sua rival Saveiro da VW compensando em partes a referida perda;
- b) Volkswagen (VW): na segunda posição do ranking acumulado, a Volkswagen fechou o ano com 350.634 unidades vendidas, representando 24,7% de penetração. Durante o ano, a Volkswagen teve performance similar à Fiat, onde as duas marcas passaram a priorizar as vendas acima de mil cilindradas depois da mudança na lei do IPI, o que ocasionou perda de volumes absolutos e de penetração para as demais concorrentes. Porém, Volkswagen teve menos sucesso no mercado de veículos utilitários, quase vindo a perder a liderança também neste segmento. Além do Gol, que novamente foi o carro mais vendido do ano, o Novo Pólo confirmou a boa aceitação do mercado, fazendo volumes satisfatórios nos motores 1.6 e 2.0

sem comprometer os volumes do Golf, impulsionados por séries especiais quase que permanentes;

- c) General Motor (GM): na terceira posição, a General Motors fechou o ano com 344.914 unidades vendidas totalizando 24,3% de penetração no mercado. Com uma queda absoluta de apenas 3,7% sobre 2001 e resultado próximo das duas líderes, ficando inclusive em segundo lugar no mercado de veículos de passeio, à frente da Volkswagen. O bom resultado da GM deve-se principalmente às vendas do Celta e do Corsa Sedan Classic, à manutenção dos volumes da linha Astra reestilizada e do relativo sucesso do Meriva. Como pontos negativos para a GM em 2002, destacam-se a baixa aceitação do Novo Corsa e o fraco desempenho do Zafira entre os monovolumes, canibalizado pelo lançamento do Meriva;
- d) Ford: o grande destaque de 2002 foi a Ford, apresentando o maior crescimento relativo (20,3%) entre as grandes marcas do mercado brasileiro. Apresentado como última cartada da Ford no Brasil, o Novo Fiesta foi o responsável por tirar a empresa da situação preocupante do início do ano, representando cerca de 50% das suas vendas. Porém, a Ford não conseguiu melhorar as vendas dos seus outros modelos. Inclusive no mercado de utilitários as picapes da Ford não tiveram bom desempenho, tradicionalmente bastante fortes, impondo à marca uma queda absoluta neste segmento de 23,2%, uma das maiores deste segmento;
- e) Peugeot/Citroen: ainda influenciada pelo lançamento do 206, a Peugeot ficou com a 6ª colocação (atrás da Renault). Com um volume de vendas de 40.515 unidades, atingiu 2,9% de penetração. Já a Citroen, que apostou forte no mercado durante o ano, teve suas vendas bastante reduzidas a partir do mês de outubro, quando foi obrigada a aumentar seus preços em 10% do principal modelo, o Picasso. O modelo que ficou boa parte do tempo em primeiro entre os monovolumes, viu suas vendas caírem e

fecharem o ano atrás do Renault Scénic, seu principal concorrente. Com 19.353 unidades e 1,4% de penetração, a Citroen terminou o ano na 9ª colocação no ranking de marcas. Juntas as empresas do grupo PSA, totalizaram 59.868 unidades e 4,3% de penetração no mercado;

- f) outras marcas: depois de uma arrancada nas vendas do Novo Corolla a partir de julho, a Toyota conquistou a sétima posição no ranking de marcas com 25.565 unidades e 1,8% de penetração. Deixando para trás concorrentes como a Honda e a Citroen. O Corolla terminou o ano na quarta posição no segmento de carros médios, assegurando a Toyota um crescimento de 5,6% em 2002. Em oitavo lugar ficou a Honda com 21.047 unidades e 1,5% de penetração, representando uma queda de 5,2% sobre 2001. O resultado foi obtido graças as vendas do Honda Civic, que ficou na terceira posição do segmento de veículos médios.

Na tabela abaixo pode-se observar o ranking final das marcas em 2002, bem como a sua variação em comparação ano anterior:

TABELA 2 – RANKING FINAL DAS MARCAS EM 2002

	MARCAS	VOLUME	% PEN.	Delta%/01
1	Fiat	357.308	25,2	-13,2
2	Volkswagen	350.634	24,7	-12,4
3	G.M.	344.914	24,3	-3,7
4	Ford	134.111	9,4	20,3
5	Renault	64.302	4,5	-4,8
6	Peugeot	40.515	2,9	27,3
7	Toyota	25.565	1,8	5,6
8	Honda	21.047	1,5	-5,2
9	Citroen	19.353	1,4	40,8
10	Mistubishi	13.975	1,0	-3,9
11	Mercedes	11.974	0,8	-23,9
12	Audi	10.674	0,8	-14,3
13	Kia	5.702	0,4	-44,8
14	Nissan	4.412	0,3	183,9
15	Outras	15.323	1,1	-33,6
	Total	1.419.809	100%	-6,5%

### 3.2.2 Perspectiva

Existe uma unanimidade entre as montadoras: “2003 será ainda um ano muito difícil para o mercado brasileiro”. Com os novos lançamentos como o Ford Ecosport, o Honda Fit, o Citroen C3, o Novo Fiesta Sedan, o Face-lift do Palio; o Novo Clio também terá uma missão difícilíssima pela frente.

“Para continuar a vender temos que buscar o cliente em casa”. Com esta frase curta e direta, Lélío Ramos, diretor comercial da Fiat Automóveis do Brasil, sintetizou os duros tempos que a indústria automobilística enfrenta. Foi a tônica, também realçada pela Ford, GM e Volkswagen, durante o seminário Revisão das Perspectivas 2003. Esta é uma realidade do mundo inteiro, sendo a China o único país onde há crescimento acelerado.

Sobre o balanço ao final do ano, não houve um consenso. Segundo as montadoras, precisaria haver uma queda rápida da inflação e dos juros para que o mercado interno conseguisse superar o fraco resultado de 2002. Dadas as condições atuais, um empate seria considerado satisfatório.

Para os próximos 5 anos, segundo a empresa de análise CSM, o mercado brasileiro cresceria 26%, ainda assim 10% abaixo do recorde de 1997. Ou seja, 12 ou 13 anos para retornar aos 2 milhões de unidades já alcançados.

### 3.2.3 Concorrência Pontos Fortes e Fracos

Para melhor entender o contexto que o Novo Clio irá enfrentar, encontra-se a seguir os principais pontos fortes e fracos dos seus concorrentes:

a) Gol (VW):

- pontos fortes: imagem da marca, performance, robustez, consumo de combustível e custo de manutenção;
- pontos fracos: acabamento interno, nível de equipamentos, espaço interno, nível de ruídos.

b) Palio (Fiat):

- pontos fortes: *design*, preço, desempenho, manobrabilidade e custo de manutenção;
- pontos fracos: imagem da marca, acabamento interno, robustez e nível de ruídos.

c) Novo Corsa (GM)

- pontos fortes: imagem da marca, novo *design*, manobrabilidade, conforto, espaço interno e pós-venda;
- pontos fracos: preço, desempenho, falta de motor 16V, falta de versão de 3 portas e consumo.

d) Novo Fiesta (Ford)

- pontos fortes: desempenho, preço, *design*, dirigibilidade e espaço interno;
- pontos fracos: imagem da marca, falta do motor 16V e consumo.

e) 206 (Peugeot):

- pontos fortes: *design*, desempenho, consumo, custo de manutenção e dirigibilidade;
- pontos fracos: imagem da marca, preço, nível de ruídos e interior.

Dentro das ameaças para o Novo Clio, o ano de 2003 reserva dois novos lançamentos que devem ser seus concorrentes, ainda que indiretamente, em função do posicionamento de preços mais elevados, mas que ainda assim devem ser levados em consideração:

- a) Honda FIT: Posicionado como um mini-monovolume, este carro é um sucesso mundial de crítica aliando tecnologia e habitabilidade com um *design* inovador. Em função do seu posicionamento de preço, iniciando a partir de aproximadamente R\$ 34 mil, faixa final do Clio, tem como principal concorrente o Meriva, da GM;
- b) Citroen C3: Lançado como carro de entrada da marca no Brasil, tendo foco na tecnologia, espaço interno e *design*. Em função do seu posicionamento

de preço, deve ter como principal concorrente o VW Pólo. Com desenho bastante interessante, foi posicionado como um **Picassinho** (se referindo ao modelo monovolume Picasso). Porém, o mesmo *design* pode ser considerado polêmico, em função da sua forma arredondada. Inicialmente a Citroen lançou apenas a versão 1.6 16V com um preço iniciando em torno de R\$ 33 mil, considerado alto para o segmento.

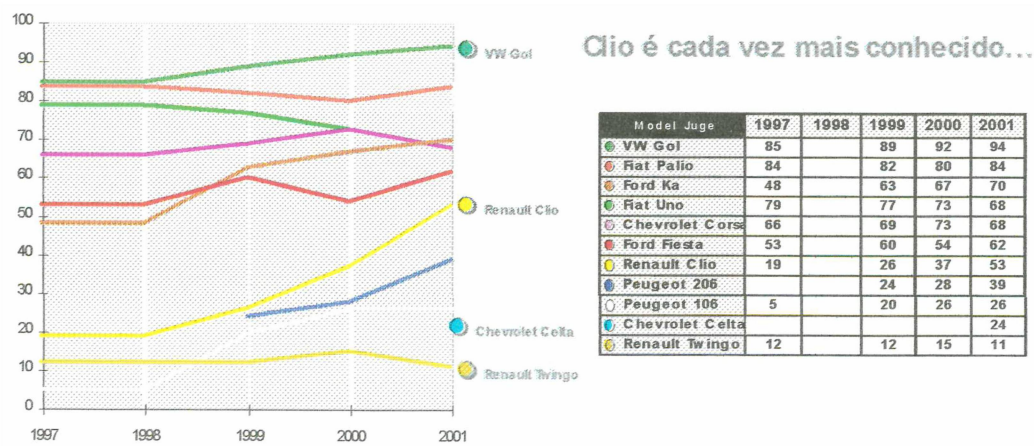
### 3.3 HISTÓRICO DO CLIO

O Scénic foi o primeiro carro fabricado pela Renault no Brasil; porém, esta decisão afastava a Renault do maior segmento do mercado de automóveis no país, o dos populares. Em 1995, quando a Renault iniciou seus trabalhos no Brasil, este segmento representava 45% do total de veículos vendidos, sendo decisivo para a escolha do Clio como segundo carro a ser produzido no Brasil; que além da versão hatch, teria a versão sedan, inédita na Europa, Sendo a segunda vez que uma fábrica do grupo Renault fora da Europa produziria um modelo inexistente no seu país de origem.

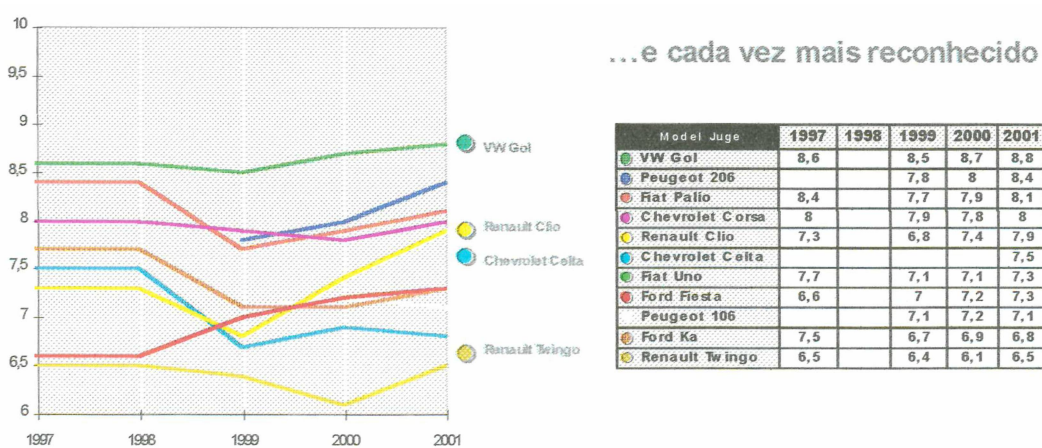
Lançado no final de 1999, o Clio experimentou forte crescimento no mercado até 2001, tendo alcançado 3,3% do mercado de veículos de passeio. Já em 2002 manteve sua participação estabilizada em 3,3%, considerado satisfatório tendo em vista os vários lançamentos da concorrência.

Em termos de notoriedade e julgamento, conforme demonstrado abaixo (segundo pesquisa realizada pela Renault), o Clio está cada vez mais conhecido e reconhecido, como podemos perceber nos gráficos abaixo. Sendo que o fato de ser o primeiro carro da categoria a ter duplo *airbag* duplo de série, contribuiu muito para sua imagem.

## GRÁFICO 3 – NOTORIEDADE



## GRÁFICO 4 – JULGAMENTO



Quanto à satisfação dos seus clientes, o Clio apresentou excelentes resultados, sempre acima da média do mercado. Isto pode ser comprovado também através da pesquisa dos “Eleitos” realizada pela revista Quatro Rodas, onde o Clio, pela segunda vez consecutiva, ficou com a melhor pontuação na sua categoria, e em 2002 o Clio Sedan foi o campeão geral em satisfação.

O perfil dos clientes do Clio eram na sua maioria é de pessoas casadas, com o ensino superior completo, independentes e bem sucedidos. O Clio apresentou também um grande número de clientes do sexo feminino e com faixa etária mais elevada. Ficando estas características acima da média do mercado.

Conforme foi realizado com sua concorrência, segue abaixo uma tabela com os principais pontos positivos e negativos do Clio, levantados pela Renault:

QUADRO 3 – PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO CLIO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Segurança passiva	Valor de revenda
Nível de equipamentos	Estética da frente
Acessibilidade à traseira	Facilidade de manutenção
Acabamento interior	Estética da traseira
Conteúdo Tecnológico	Consumo
Retomada	Frenagem
Conforto em geral	Manobrabilidade

Estes pontos podem ser confirmados de maneira geral, através de várias reportagens sobre o Clio na imprensa brasileira, cujo balanço segue abaixo:

QUADRO 4 – BALANÇO DE VÁRIAS REPORTAGENS SOBRE O CLIO NA IMPRENSA BRASILEIRA

MUITO POSITIVO	POSITIVO	REGULAR	NEGATIVO
Acabamento	Frenagem	Ultrapassagens	<i>Design</i>
Equipamentos de segurança	Espaço interno traseiro	Instrumentação	Visibilidade
Dirigibilidade	Nível de Ruídos	Posição de condução	Ergonomia
Conforto em geral	Aceleração	Direção	Velocidade máxima
Espaço interno dianteiro	Retomada	Transmissão	Preço de revenda
Nível de equipamentos		Peças de Reposição	
Porta-malas (Sedan)		Porta-objetos	
Suspensão		Porta-malas (Hatch)	
Motorização			
Consumo			
Custo-benefício			
Prazer ao conduzir			

Muitos dos pontos mencionados acima também apareceram no resultado das pesquisas da Renault, onde o Clio foi avaliado da seguinte forma:

- a) exterior: o Clio não se destacou em nenhuma das características externas (harmonia, inovação, tamanho, qualidade, etc.), mas manteve um bom posicionamento entre o Gol e o Pálio. No entanto, apareceram muitas críticas quanto ao seu estilo exterior, avaliado como desarmônico e considerado estranho por parte dos entrevistados;
- b) interior: o Clio foi posicionado como referência em conforto, acabamento interno e como veículo aconchegante. Seu porta-malas foi o melhor avaliado. Recebeu críticas em relação ao espaço da parte traseira, altura do teto, facilidade para entrar e sair e espaço para pernas.
- c) características técnicas: o Clio foi reconhecido como um veículo de médio desempenho. Não chegou a ser percebido como um veículo com motorização superior. Sua percepção se aproximou mais à de um veículo como motorização 1.0 16V bem equipado, voltado para o uso urbano.
- d) perfil do proprietário: o proprietário do Clio foi percebido como uma mistura de características familiares com individualismo. Seu proprietário foi imaginado como uma dona de casa ou um jovem casal, ao mesmo tempo em que uma mulher ativa e um jovem solteiro. Quanto aos traços de personalidade, tem-se mais uma vez a influência dos dois comportamentos já citados: familiar e individual. Por isso, seu proprietário foi visto como uma pessoa de família, mas ao mesmo tempo independente, com estilo e bem sucedido.

Através deste histórico foram levantadas as necessidades do Clio para conquistar e fidelizar clientes:

- a) conquistar clientes:
  - mudança no *design* externo: aparecendo como o item mais criticado no Clio;
  - atualização do interior: apesar de bem percebido, o interior deveria ser atualizado com nova harmonia e tecidos para evitar o envelhecimento;

- introdução de uma versão 3 portas: o preço era um grande motivo de rejeição no Clio, sendo necessária a introdução de versões mais baratas;
- melhoria do nível de equipamentos: com os novos lançamentos da concorrência, seria necessário reforçar o posicionamento do Clio em conforto, vida à bordo, manobrabilidade e conteúdo tecnológico.

b) fidelizar clientes:

- melhoria dos serviços de pós-venda: este ponto apareceu como segundo item mais criticado do Clio, em especial em relação ao custo de manutenção e à disponibilidade de peças de reposição.
- aumento do valor de revenda: apareceu em terceiro lugar entre as críticas, devendo ser implementadas ações específicas, pois poderia ser um fator decisivo na hora da compra.

### 3.4 ANÁLISE SWOT

Através da análise de todo o contexto, foram levantadas as forças e fraquezas do Clio, bem como suas oportunidades e ameaças:

QUADRO 5 – ANÁLISE SWOT DO CLIO

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	Perfil de cliente “formador de opinião”, com alta satisfação com conforto, segurança e acabamento; Notoriedade e imagem de marca crescentes; Crescimento do parque nacional Clio; Motores modernos e eficientes; Foco na inovação e tecnologia.	<i>Design</i> externo muito polêmico e criticado; Rejeição ao carro devido aos serviços, custo de manutenção e preço de revenda; Questões técnicas impediam um melhor posicionamento do produto; Ausência de uma versão para competir no segmento dos veículos considerados “Pop eco” (veículos populares com preço inferior a 16 mil reais).
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	Mercado com demanda altamente reprimida: oportunidade de crescimento; Manutenção do IPI diferenciado em 2003: 9% para os populares e 15% para intermediários; Crescimento do segmento “intermediários”; Fiat e Peugeot sem novos lançamentos.	Novos lançamentos da concorrência; Ex.: Pólo Sedan, Citroen C3, Honda Fit, Celta Sedan, Projeto Tupy (VW), Palio MPV; Elevado parque dos veículos concorrentes; Estagnação econômica: crise Guerra no Iraque.

## 4 PROPOSTA NOVO RENAULT CLIO

Analisaremos a seguir a proposta do Novo Renault Clio, demonstrando seus objetivos, seu posicionamento, as suas evoluções de produto, suas estratégias de vendas/preços/comunicação e por último analisaremos os primeiros resultados.

### 4.1 OBJETIVOS

Seguem abaixo os principais objetivos do novo Renault Clio:

- a) enfatizar a imagem da Renault como visionária, audaciosa e calorosa;
- b) ampliar o posicionamento do Clio: “Sensações ao Dirigir”;
- c) Evoluir a percepção da Renault de “a 5ª maior montadora do Brasil” para “uma das cinco grandes do Brasil”;
- d) Conquistar em 2003 3,8% do MTM VP (Mercado Total Marcas – Veículos de Passeio).

Para reforçar a identidade da marca, a Renault pretendeu enfatizar os seguintes pontos com o novo Renault Clio:

- a) um valor seguro pela qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente, sendo este o alicerce que dá solidez à marca;
- b) prazeres únicos de dirigir e de vida a bordo, reforçando as vantagens emocionais como benefícios únicos para os clientes Renault;
- c) espírito aberto, não-conformismo e senso prático, sendo estes os valores da clientela de referência, que busca fazer sonhar os clientes Renault;
- d) visionária, audaciosa e calorosa, sendo esta a personalidade da marca Renault.

Desta forma, o *marketing* da Renault tinha como objetivo reforçar a personalidade do Clio no mercado, utilizando como principais argumentos suas características dinâmicas, sua ampla gama e a confiabilidade do produto e da marca.

Os públicos-alvos do Novo Renault Clio são os jovens solteiros, jovens casais com até 35 anos e famílias com mais de um veículo. O que levaram a empresa a traçar os valores que deveriam ser abordados na campanha publicitária:

- a) dinamismo e mobilidade;
- b) autenticidade e expressividade;
- c) confiabilidade e segurança.

Com isto, a proposta que o Novo Renault Clio traz é a seguinte:

- a) *routière*: sensações de dirigir excepcionais, dignas de um verdadeiro carro de passeio;
- b) confiabilidade: qualidade, robustez e pós-venda de uma verdadeira montadora brasileira.

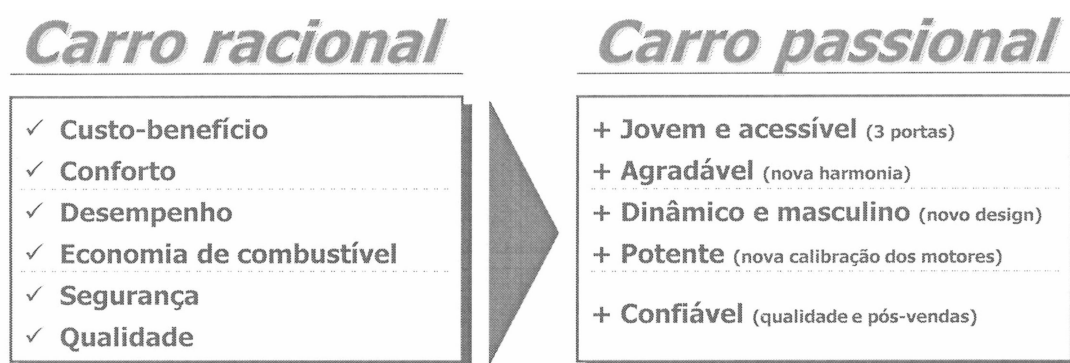
## 4.2 POSICIONAMENTO

A imagem do Clio é de um carro racional, ou seja, as pessoas compram o carro porque ele tem um excelente custo-benefício, é confortável, ótimo desempenho, boa economia de combustível, é um carro seguro e de boa qualidade. Assim, as evoluções do novo Renault Clio visam torná-lo um carro mais passional, destacando as seguintes características:

- a) jovem e acessível (Novo Clio 3 portas);
- b) agradável (nova harmonia);
- c) dinâmico e masculino (novo *design*);
- d) potente (nova calibração dos motores);
- e) confiável (qualidade e pós-venda).

A mudança pretendida pela Renault, pode ser melhor demonstrada da seguinte forma:

FIGURA 1 - MUDANÇA PRETENDIDA PELA RENAULT



Os principais eixos para esta mudança de posicionamento do Novo Renault Clio são demonstrados a seguir:

ATRIBUTO	BENEFÍCIO OBJETIVO	BENEFÍCIO SUBJETIVO	VALOR ATRIBUÍDO
Versão 3 portas	Opção de escolha e acessibilidade	Maior personalização da escolha	Democracia
Novo <i>design</i> e ambientes	Agradável aos olhos	Valorização do produto	Modernidade
Qualidade do carro e pós-venda	Menor custo e menos tempo para o reparo	Preocupação com o cliente	Confiabilidade

- a) democracia: através de sua ampla gama (diversidade), o Novo Renault Clio foi criado para satisfazer a todos os gostos e preferências, visando reunir jovialidade, descontração, diferenciação e *status*, buscando passar uma personalidade única e marcante.
- b) modernidade: através do seu novo *design* com linhas mais dinâmicas, modernas e harmônicas;
- c) confiabilidade: através de suas prestações de segurança, qualidade, robustez, serviços de pós-venda e respeito ao meio ambiente.

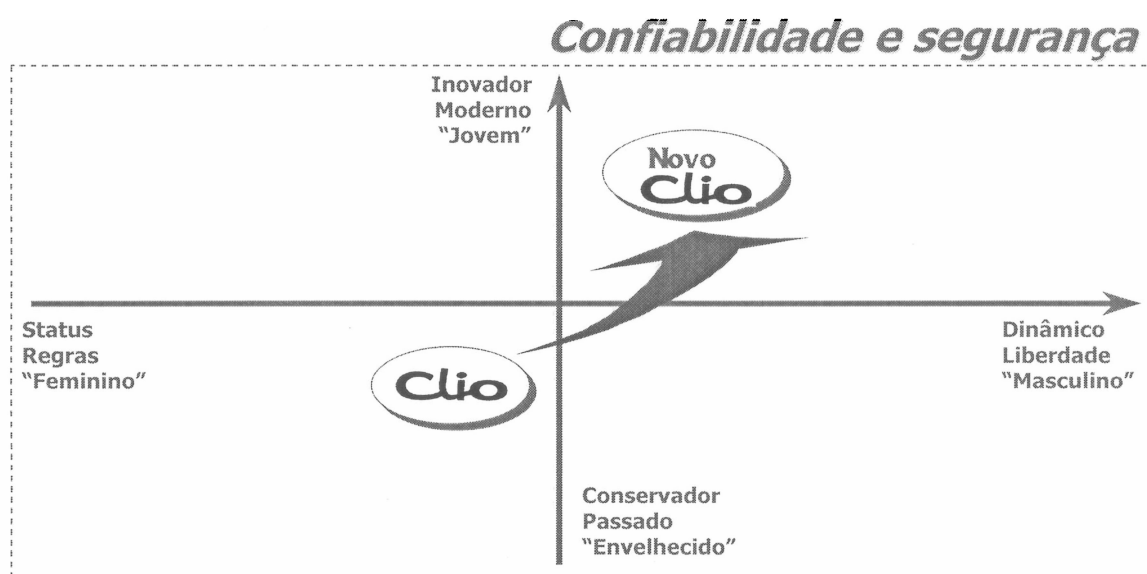
O objetivo deste posicionamento, segundo a Renault é conquistar um novo público alvo, mas sem esquecer os atuais clientes:

QUADRO 6 – PÚBLICO ALVO DA RENAULT

A FIDELIZAR	À CONQUISTAR
Clientela feminina, que além de ter grande poder de compra, também influencia na compra	Homens e jovens solteiros
Jovens casais	Faixa etária abaixo de 35 anos
Alto poder aquisitivo	Médio poder aquisitivo
Satisfeitos com a habitabilidade, conforto e segurança.	Clientes motivados a comprar pelo <i>design</i> e confiabilidade

A figura a seguir demonstra a evolução de posicionamento pretendida pela Renault para o Novo Clio:

FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DE POSICIONAMENTO PRETENDIDA PELA RENAULT PARA O NOVO CLIO



#### 4.3 EVOLUÇÕES DE PRODUTO

Segundo as pesquisas, o *design* externo era um dos pontos fracos do Clio. Desta forma, visando melhorar seu posicionamento, as evoluções concentraram-se nos pontos onde o Clio era mais frágil. Assim, demonstraremos a seguir como as evoluções foram divididas:

#### 4.3.1 *Design* Externo

- a) novos pára-choques (todos na cor da carroceria);
- b) novo capô;
- c) nova grade frontal;
- d) novo logotipo Renault na grade frontal;
- e) nova lanterna traseira (Hatch);
- f) novos pára-lamas frontais;
- g) novos faróis com duplo ótico (para toda as versões);
- h) novos faróis de neblina;
- i) novas calotas e rodas de liga leve;
- j) novas cores externas;
- k) novo repetidor lateral transparente.

#### 4.3.2 *Design* Interno

- a) nova harmonia interior;
- b) novos tecidos internos;
- c) nova manopla de câmbio;
- d) novo acabamento do freio de mão.

#### 4.3.3 Equipamentos

- a) pisca de aviso da trava elétrica;
- b) alarme sonoro de advertência de luzes acesas (toda gama);
- c) direção hidráulica para o motor 1.0 8V;
- d) direção hidráulica de série a partir da versão intermediária (*Expression*);
- e) volante com regulagem de altura de série a partir da versão intermediária (*Expression*);
- f) manopla do câmbio e volante em couro para a versão completa (*Privilège*);

- g) retrovisores externos na cor da carroceria para a versão mais completa (*Privilège*);
- h) pneu 185/60 R14 de série para a versão mais completa, melhorando sua aderência e o seu *design* (*Privilège*).

#### 4.3.4 Motorização

Para reforçar ainda mais o posicionamento moderno e dinâmico do Novo Clio, os motores 1.0 16V e 1.6 16V receberam uma evolução na calibração do sistema de injeção eletrônica que elevou a potência dos motores, melhorando assim os valores da velocidade máxima e aceleração, sem alteração do consumo de combustível:

TABELA 3 – POTÊNCIA DOS MOTORES DO NOVO CLIO

	FASE I	NOVO CLIO	GANHO
1.0 16V	68 cv	70 cv	2 cv
1.6 16V	107 cv	110 cv	3 cv

#### 4.3.5 Nova Carroceria

Para facilitar o acesso ao Novo Clio, a Renault lançou alguns meses após o lançamento do Novo Clio, a versão 3 portas. Esta versão visa atender a solicitação principalmente dos mais jovens, vindo de encontro com o posicionamento do Novo Renault Clio.

#### 4.3.6 Opcionais

Outra novidade com o lançamento do Novo Renault Clio, é que os opcionais foram disponibilizados livremente e podem ser combinados entre si, deixando de serem oferecidos em pacotes fechados. Esta modificação visa democratizar a imagem do Novo Renault Clio.

#### 4.3.7 Cores

Juntamente com o lançamento do Novo Clio, foram introduzidas 3 novas cores na gama. O azul Nautilus, uma cor adicional, foi a cor do lançamento. Já as cores verde Abysse e azul Odyssé substituem respectivamente o verde Epicéa e o azul Roy.

#### 4.3.8 Filosofia de Ambientes

A partir do lançamento do Novo Clio, as diferentes versões passaram a ter novas denominações de acordo com a política mundial de identidade da marca Renault.

Cada versão ou ambiente tem um posicionamento específico dentro do posicionamento central da gama Clio:

QUADRO 7 – POSICIONAMENTO DA GAMA CLIO

<i>AUTHENTIQUE</i>	<i>EXPRESSION</i>	<i>PRIVILÈGE</i>
Funcionalidade; Simplicidade; Praticidade; Acessibilidade.	Personalidade; Adaptabilidade; Diferenciação; Vanguarda.	Requinte; <i>Status</i> ; Sofisticação; Exclusividade.

Desta forma, o Novo Clio passou a ter uma gama completa, com três níveis de motorização (1.0 8V e 16V e 1.6 16V), três carrocerias (Hatch 3 e 5 portas e Sedan) e 3 níveis de equipamentos.

#### 4.4 ESTRATÉGIA DE VENDAS (PREVISÃO DE VOLUMES)

O Novo Clio está sendo vendido através de três canais de vendas:

- a) Internet;
- b) rede de concessionárias (210 pontos de vendas no Brasil);
- c) vendas especiais (vendas a funcionários, licitações, etc.).

A principal mudança ocorreu na estratégia de vendas pela internet. A partir do lançamento do Novo Clio, terminou a parceria com o Yahoo e conseqüentemente a versão Yahoo deixou de existir. Entretanto, ocorreu uma ampliação da oferta através

da *internet* para toda a gama @uthentique. Ou seja, todas as versões *Authentique*, independente da carroceria e motor são vendidas pela *internet*.

Conforme já dito anteriormente, com esta estratégia de distribuição a Renault pretendia atingir 49.800 unidades vendidas em 2003, sendo distribuídas da seguinte maneira:

TABELA 4 – ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO A RENAULT

CARROCERIA	MOTOR	VERSÃO
3 portas: 24%	1.0 8V: 29%	<i>AUTHENTIQUE</i> : 35%
5 portas: 48%	1.0 16V: 50%	<i>EXPRESSION</i> : 40%
Sedan: 28%	1.6 16v: 21%	<i>PRIVILÈGE</i> : 25%

#### 4.5 ESTRATÉGIA DE PREÇOS

Na primeira fase do lançamento, o *Authentique* 1.0 5 portas teve um aumento de R\$ 500,00 em relação ao Clio Yahoo (versão correspondente na fase anterior) relativo aos equipamentos adicionais (faróis duplo ótico, pára-choques pintados e alarme sonoro de luzes acesas). Na segunda fase do lançamento, com a chegada das versões 3 portas, a gama Clio 5 portas sofreu um aumento de R\$ 500,00, mantendo-se assim o preço de entrada com as versões 3 portas a R\$ 1.000,00 abaixo das versões 5 portas.

As leis de passagens utilizadas (diferenças de preços) pela Renault entre as diferentes carrocerias seguem o mercado, como também no que diz respeito aos opcionais e motorizações. Quanto às leis de passagens entre as diferentes versões, calcula-se a diferença aplicando uma valorização parcial, cerca de 80% do valor do mercado, para cada equipamento adicional.

Neste ponto, a Renault cometeu um erro que prejudicou o *mix* de produção inicial do Novo Clio. A gama do Novo Renault Clio foi construída com uma lógica do que se chama em francês de “*montée em gamme*”, ou seja, induzindo o cliente a querer, com o passar do tempo, comprar as versões com nível de equipamento superior. Porém, ao dar um incentivo (bônus) de aproximadamente R\$ 1.000,00 para

as versões *Authentique*, vendidas via Internet, o “salto” para se passar para uma versão superior ficou muito grande. Com isto, o *mix* (%) sobre as versões *Authentique* foi muito superior ao que se havia programado, inclusive ocasionando a falta de veículos nesta versão e prejudicando as vendas das demais versões.

#### 4.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Através dos eixos principais do posicionamento do Novo Renault Clio e da evolução no seu posicionamento, visando tornar o Novo Clio um carro mais emocional, foram definidos os seguintes desafios da publicidade:

- a) rejuvenescer e masculinizar a imagem do produto;
- b) responder aos lançamentos da concorrência em 2002, apresentando a mudança do produto como um NOVO produto;
- c) consolidar a imagem da gama Clio, com uma campanha que atenda tanto às versões hatch como sedan;
- d) estabelecer uma campanha com conceito forte para se sustentar no longo prazo;
- e) criar um posicionamento emocional para o produto – a compra do Clio estava estabelecida em um processo racional (custo-benefício);
- f) gerar interesse do consumidor em conhecer o produto.

Visando atender a estes desafios, a estratégia adotada foi a seguinte:

- a) lançamento: maior foco no produto;
- b) continuidade: migração para foco em atitude, conceito;
- c) longo prazo: fortalecimento da atitude, para anular a “não-novidade”.

Segundo a Renault, existia a necessidade estratégica de se criar um significado emocional e atitudinal para o Clio. Era necessário estabelecer a “atitude Clio”.

Assim, mesmo sendo uma decisão baseada no custo-benefício, a decisão por um Clio denotava uma segurança anterior à necessidade de aprovação geral. Mais do que guiados por um instinto puramente racional, estava uma noção de **bom-senso**

marcante. Notava-se também um processo que traduzia uma personalidade, uma maneira afirmativa de encarar suas escolhas.

Com isto foi criado o conceito da campanha do Novo Clio:

- a) construção do “Universo Clio”;
- b) personalidade;
- c) afirmação positivo;
- d) empowerment;
- e) despretensão.

Este conceito levou à criação da seguinte assinatura: “Novo Renault Clio. Seu Carro, sua Marca”.

O objetivo desta assinatura foi criar a seguinte identidade para o carro:

- a) sua marca: Renault;
- b) sua marca: Clio;
- c) sua marca: pessoal;
- d) sua marca: seu estilo, sua atitude;
- e) seu carro: sua escolha, sua decisão.

A campanha foi baseada em expressão da atitude através de imagens e palavras. O suporte da campanha são a Trilha Sonora, letra e melodia criadas por Arnaldo Antunes especialmente para a Renault, que foram traduzidas em cenas afirmativas, positivas, expressando personalidade e jovialidade.

Segundo o pré-teste da campanha, realizado em dezembro de 2002, o resultado foi positivo. Trazendo modernidade à marca, a letra e a música foram bem apreciadas contribuindo para a percepção de atitude jovem, posicionando o produto para um público que assume suas escolhas, valorizando a marca Clio/Renault e não restringindo o público-alvo.

Já no pós-teste, constatou-se que a campanha atingiu os objetivos estabelecidos, apesar dos cortes ocorridos no orçamento, demonstrando que a

mensagem foi bem assimilada pelo público em geral. Neste ponto, notou-se que uma maior exibição seria fundamental para o melhor aproveitamento da campanha.

A estratégia de mídia adotada para o lançamento foi a seguinte:

- a) TV aberta/cabo: filme de 60" (impacto) e reduções de 30" e 15" (frequência);
- b) cinema: nas principais praças;
- c) revistas: encarte de lançamento + anúncios de página dupla;
- d) rádio: aproveitamento do conceito da campanha => duas rádios nacionais + reforço local em algumas praças;
- e) Internet: várias ações diferenciadas.

Várias ações promocionais também foram realizadas, como convenção para a imprensa e rede de concessionárias, e ações especiais para clientes Renault (*teaser*, distribuição de brindes, malas-diretas segmentadas, taxas especiais de financiamento, e-mail *marketing*, blitz clientes, evento especial clientes, painel Renault (revista interna do grupo), mala-direta boas-vindas, entre outras).

#### 4.7 PRIMEIROS RESULTADOS

Os resultados apresentados até o final do mês de maio para o Novo Clio ainda estão um pouco abaixo da expectativa. Com o mercado abaixo do previsto (-12% em relação a 2002) e a falta de carros, devido à previsão inicial do *mix* e atual posicionamento de preços dentro da gama que privilegia excessivamente as versões vendidas através da Internet, o Novo Clio manteve o volume de vendas do seu antecessor. Representando um pouco mais de 65% do volume de vendas da Renault (mesmo índice do Clio anterior), o Novo Clio tem apresentado um volume de vendas médio de 3.000 unidades por mês. No acumulado do ano, o Novo Clio vendeu pouco mais de 10.000 unidades, lembrando que ele foi lançado na segunda quinzena de fevereiro, totalizando juntamente com as vendas do seu antecessor mais de 15.000

unidades vendidas em 2003, representando 3,5% de penetração entre os veículos de passeio.

A tendência é que, apesar da baixa do mercado, com as vendas da versão 3 portas no mês de maio, a correção do posicionamento de preços dentro da gama, diminuindo a distância das versões de entrada para as demais versões, e a regularização do *mix* de produção, estes números possam ser melhorados já a partir do mês de junho.

Como ponto positivo, vale destacar os excelentes resultados apresentados pelo Clio no teste realizado após o seu lançamento. Onde as evoluções do produtos apresentadas foram bem percebidas, principalmente no que se refere ao *design* na parte frontal, vindo de encontro com o posicionamento desejado.

## 5 CONCLUSÃO

Na indústria automobilística é necessário a constante renovação na linha de produtos. Exemplo disso são os vários lançamentos que estão ocorrendo desde o ano passado, mesmo (ou principalmente) quando o mercado está em baixa.

A Renault, desde a sua chegada no Brasil, vem procurando inovar no mercado. Vale lembrar que o Scénic foi o primeiro monovolume a ser lançado no Brasil, e o Clio o primeiro no seu segmento a ter o duplo *airbag* de série. Isto sem falar nas parcerias realizadas na criação de séries especiais como o Clio JovemPam e o Clio O Boticário.

A Renault, através de pesquisas, percebeu a necessidade e, conseqüentemente, a oportunidade de ampliar o mercado para o Clio. Para isso, a Renault decidiu mudar o posicionamento do Clio, aproveitando o lançamento da Fase II aqui no Brasil.

Porém, a mudança de posicionamento de um veículo pode levar algum tempo para atingir os resultados esperados. Desta forma, ainda é cedo para avaliar se a estratégia de *marketing* da Renault para o lançamento do Novo Clio dará certo ou não, até porque a versão 3 portas, que tem um importante papel nesta estratégia, acaba de ser lançada no mercado.

É importante destacar também que, como em toda mudança, existe um risco a ser corrido. O Clio hoje é reconhecido como um carro diferente e com certo *status* dentro do seu segmento, com destaque para seu custo-benefício. Ou seja, a maioria dos seus compradores escolhem o carro porque pesquisaram, analisaram e compararam com as outras opções do mercado. Com o novo posicionamento desejado pela Renault, alterando a imagem do Clio de um **carro racional** para um **carro emocional**, corre-se o risco da perda de identidade.

O que pude avaliar neste estudo de caso é que o conjunto das ações tinham objetivos comuns de rejuvenescer e masculinizar o Clio. Neste ponto, as evoluções do produto tiveram papel fundamental, dando uma agressividade maior para o carro.

Sendo as outras variantes focadas nos objetivos traçados. Outro ponto importante a destacar, é que as ações foram bem planejadas, com todas focando para um objetivo comum. Porém, se os objetivos definidos estavam corretos, é o mercado que irá responder.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho apresentou os principais fundamentos de *marketing*, aliando-os a uma análise de caso prático. Pessoalmente, foi muito gratificante, pois foi possível revisar os conceitos utilizados no *marketing*, bem como identificar os principais passos abordados no lançamento de um novo produto, utilizando as ferramentas de *marketing* para se atingir os objetivos definidos.

## REFERÊNCIAS

- CASAS, Alexandre L. Las. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, jul./ago. 1960.
- MACCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR, William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTAR, N. Fauze; SANTOS G. dos Dilson. **Gerência de produtos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCHETTI, Renato. **Comportamento do consumidor e estratégias de Marketing**. Curitiba, 2002. Apostila.
- SEMENIK, Richard J.; BAMSSY, Gary J. **Princípios de marketing uma perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Marketing channels**. Englewwod Cliggs: Prentice-Hall, 1988.

**ANEXOS**

EXTERIOR CLIO HATCH/SEDAN



INTERIOR CLIO HATCH/SEDAN

