

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

## **MARKETING DE PRODUTO**

**Autor: RAFAEL SOUZA LIMA CARPES**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Marketing Empresarial**

**Orientador: Prof. Romeu R. Telma**

**CURITIBA**

**1998**

# **SUMÁRIO**

<b>1. Introdução</b>	
<b>1.1 Objetivo do Projeto</b>	<b>03</b>
<b>1.2 Justificativas</b>	<b>03</b>
<b>1.3 Restrições às Propostas</b>	<b>03</b>
<b>2. Revisão Teórica</b>	
<b>2.1 Introdução</b>	<b>04</b>
<b>2.2 Papel Crítico de Marketing nas Organizações e na Sociedade</b>	<b>04</b>
<b>2.3 Economia Globalizada</b>	<b>05</b>
<b>2.4 Necessidades, Desejos e Demandas</b>	<b>07</b>
<b>2.5 Necessidades dos Consumidores</b>	<b>08</b>
<b>2.6 Estudo de Mercado</b>	<b>10</b>
<b>2.7 Produtos</b>	<b>12</b>
<b>2.8 Comercialização</b>	<b>12</b>
<b>2.9 Rentabilidade</b>	<b>14</b>
<b>2.10 Distribuição</b>	<b>16</b>
<b>3. A Empresa</b>	
<b>3.1 Descrição Geral</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Diagnóstico da Situação</b>	<b>20</b>
<b>4. Estudo do Caso</b>	
<b>4.1 Análise da Situação</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Propostas</b>	<b>27</b>
<b>5. Conclusão</b>	<b>29</b>
<b>6. Bibliografia</b>	<b>31</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Objetivo do Projeto**

O objetivo principal deste trabalho de monografia é “como definir um produto que atenda as expectativas do mercado levando em conta as limitações da empresa”. Muitas variáveis dentro da definição do produto serão levadas em conta neste trabalho como necessidades e demandas do mercado, rentabilidade do produto, distribuição, entre outros.

A concepção de um produto dentro de uma empresa reúne o trabalho conjunto de muitos departamentos como design, engenharia, compras, produto, marketing, os quais têm papel definido e importante para que o produto tenha resultados favoráveis. Neste trabalho será mostrado a interligação destes departamentos.

## **1.2 Justificativas**

O tema escolhido foi devido ao fato de estar trabalhando no Departamento de Planejamento do Produto na Renault do Brasil Automóveis S.A, assim sendo, reunirei informações teóricas, minha experiência e de pessoas que trabalham na empresa para realizar um trabalho que venha a contribuir com o meu trabalho.

## **1.3 Restrições às Propostas**

Existem informações que são sigilosas, porém este trabalho será revisado por pessoas da empresa para que não haja problemas com divulgação a proibida de informações da empresa.

## **2. Revisão Teórica**

### **2.1 Introdução**

A seguir faço um resumo de assuntos importantes para a realização deste trabalho de monografia. A teoria foi retirada de livros muito bem conceituados e me ajudarão em muito no desenvolvimento deste projeto.

### **2.2 Papel Crítico de Marketing nas Organizações e na Sociedade**

Cada década exige que a administração da empresa pense criticamente sobre seus objetivos, estratégias e táticas. Mudanças rápidas podem facilmente tornar os princípios vencedores de ontem obsoletos para conduzir os negócios. Henry Ford manteve a produção do modelo T na cor preta quando os compradores começavam a reclamar por maior variedade. A General Motors respondeu e superou a Ford. Depois, a GM permaneceu produzindo automóveis grandes quando os consumidores começavam a exigir carros menores, algo que a Volkswagen e os japoneses começaram a atender. Mais recentemente, os consumidores começaram a insistir em qualidade e os japoneses responderam com carros melhores. Não surpreende o guru da administração Peter Druker ter observado que a fórmula de uma empresa vencedora de uma década, provavelmente, será substituída por outra na década seguinte.

Quais são os novos desafios para os anos 90? Com o fim da guerra fria, empresas e países estão enfrentando um novo conjunto de problemas. Hoje, estão enfrentando competição global crescente, deterioração ambiental, negligência de infra-estrutura, estagnação econômica, baixa qualificação para o trabalho e uma gama de outros problemas econômicos, políticos e sociais.

Sim, estes são problemas, mas são também oportunidades. O mercado globalizado significa que as empresas domésticas podem contar com potencial de mercado mais amplo para seus bens e serviços; a má notícia é que enfrentarão maior número de

concorrentes. A deterioração ambiental apresenta incontáveis oportunidades para empresas que podem criar meios mais efetivos de sanear o ambiente. A negligência de infra-estrutura proporcionará grandes oportunidades para empresas de construção, transporte e comunicação. A estagnação econômica e a recessão favorecerão aquelas que são "inclinadas para produção e para marketing". A baixa qualificação para o trabalho desafiará as empresas educacionais e de treinamento para planejar programas mais eficazes para capacitar as habilidades humanas.

### **2.3 Economia Globalizada**

A economia mundial vem enfrentando uma transformação radical nas duas últimas décadas. Basicamente, as distâncias culturais e geográficas estão sendo reduzidas significativamente com o advento de aviões a jato, aparelhos de fax, computadores globais, sistemas de telefonia conectados e redes mundiais de televisão via satélite. Esta redução de distância tem permitido que as empresas ampliem substancialmente seus mercados geográficos, bem como suas fontes de fornecimento. No passado, uma empresa americana como a Chrysler fabricaria seus carros a partir de componentes obtidos nos Estados Unidos e os venderia no próprio mercado americano. Hoje, a Chrysler compra seus componentes de fornecedores do Japão, Coréia, Alemanha e dezenas de outros países e vende seus carros em outras partes do mundo. Ninguém tem certeza de que os carros com a marca Chrysler foram fabricados pela própria Chrysler.

Empresas de vários setores industriais estão também desenvolvendo seus produtos usando uma linha de montagem global.

O importante é que muitos bens e serviços comprados no mercado doméstico são "híbridas", o design, materiais, fabricação e montagem ocorrem em diversos países. Ao mesmo tempo que os mercados globais estão se expandindo, blocos regionais de comércio estão emergindo. Os Estados Unidos assinaram um acordo de livre comércio com o Canadá e México (NAFTA). Eventualmente, o hemisfério americano do norte pode agir como um bloco comercial que dá tratamento preferencial aos bens fabricados nesta área. O Mercado Comum Europeu consiste em 12 países com 340 milhões de consumidores, que está eliminando barreiras comerciais internas e estabelecendo padrões e regulamentações comuns. Agora, representa um mercado maior do que os

Estados Unidos. Entretanto, o Japão e outras nações do leste asiático estão organizando um possível bloco comercial naquela região do mundo, que vem tendo as mais elevadas taxas de crescimento econômico. Claramente, o mapa econômico mundial está mudando rapidamente. O Mercosul hoje é uma realidade.

- **Um mundo sem limites: A globalização de produtos e de mercados.**

Existe hoje uma tendência irreversível da globalização dos mercados e isso estimula uma incessante busca de uma maior competitividade das empresas que atuam no campo internacional como também as empresas que estão exclusivamente no mercado doméstico.

Pois há sólidas indicações de que a liberalização comercial transformou a competitividade internacional no critério decisivo para as estratégias empresariais. E assim a disputa por mercados incentivou a criação de produtos globais.

São inúmeros os casos de produtos globais que disputam cada mercado internacional com a mesma disposição com que atuam em mercados regionais, são sabonetes, automóveis, derivados de petróleo, aviões, produtos alimentícios e uma grande variedade de bens.

O comportamento do consumidor é largamente influenciado por um processo de globalização cultural irreversível. Há uma planetarização dos costumes, da música, das artes, da mídia como o cinema e a televisão, além da mídia impressa.

Respira-se hoje a multimídia, apoiada por uma tecnologia em permanente evolução em uma "aldeia global". Os produtos globais precisam atingir seus consumidores regionais através de uma linguagem ao mesmo tempo universal e local.

## 2.4 Necessidades, Desejos e Demandas

O pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos. As pessoas necessitam de alimento, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências mercantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos.

Uma distinção útil pode ser destacada entre necessidades, desejos e demandas.

**Necessidade** humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, vestuário, abrigo, segurança, sentimento de posse, auto-estima e algumas outras coisas para a sobrevivência. Estas necessidades não são criadas pela sociedade ou pelas empresas; existem na delicada textura biológica e são inerentes à condição humana.

**Desejos** são carências por satisfações específicas para atender a estas necessidades mais profundas. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais como igrejas, escolas, famílias e empresas.

**Demandas** são desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Desejos tornam-se demandas quando apoiados por poder de compra. Todavia, as empresas devem mensurar não apenas quantas pessoas desejam seu produto, mas, o mais importante, quantas realmente estariam dispostas e habilitadas para comprá-lo.

Estas distinções derrubam as acusações dos críticos de que "marketing cria necessidades" ou que "marketing induz as pessoas a comprarem coisas que não desejam". Os especialistas de marketing não criam necessidades; elas já existiam antes deles. Os especialistas de marketing, junto com outros influenciadores da sociedade, despertam desejos. Promovem a idéia de que um Mercedes pode satisfazer à necessidade de uma pessoa por status social. Entretanto, eles não criam a necessidade por status social. Influenciam a demanda por tornar o produto apropriado, atraente, adquirível e facilmente disponível aos consumidores.

## 2.5 Necessidades dos Consumidores

Uma empresa pode definir seu mercado alvo, mas falhar em conhecer plenamente as necessidades dos consumidores.

Embora marketing considere "atender às necessidades de forma rentável", realmente, entender as necessidades e desejos do consumidor nem sempre é tarefa simples. Os consumidores se expressam em um código que exige alguma interpretação. O que significa o consumidor solicitar um carro "barato", um cortador de grama "poderoso", um torno mecânico "rápido", uma roupa de banho "atraente" ou um hotel "tranquilo".

Consideremos o consumidor que diz desejar um carro "barato". Infelizmente, não saberíamos como ele julgará se um carro é realmente barato. Na pior das situações ficará sabendo depois. O fato é que o consumidor não tem declaradas todas suas necessidades. Podemos distinguir entre cinco tipos de necessidades:

- a. **Necessidades declaradas.** O consumidor deseja um carro barato.
- b. **Necessidades reais.** O consumidor está interessado em um carro de manutenção barata, não em seu preço inicial.
- c. **Necessidades não declaradas.** O consumidor espera bons serviços do revendedor.
- d. **Necessidades de prazer.** O consumidor compra o carro e recebe um mapa rodoviário do país.
- e. **Necessidades secretas.** O consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

O pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir de seu ponto de vista (do consumidor). Todas as decisões de compra envolvem compromissos e a administração não pode saber quais são eles sem pesquisar os consumidores. Assim, um comprador de carro gostaria de um veículo seguro, atraente e de alto desempenho por US\$ 10.000. Desde que todas estas características desejáveis não podem ser combinadas em um carro, os designers devem fazer escolhas difíceis baseadas no conhecimento da melhor combinação das exigências do consumidor.

Em geral, uma empresa pode responder às exigências dos consumidores oferecendo-lhes o que desejam ou necessitam realmente. Cada nível envolve mais investigações,

mas o resultado final será consumidores mais satisfeitos. A chave para o marketing profissional é atender às necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.

Sempre custa mais atrair clientes novos do que manter clientes cativos. Todavia, a retenção de clientes é mais crítica do que a atração de clientes. A chave para a retenção é a satisfação de clientes. Um cliente satisfeito:

- Compra mais e permanece "leal" por mais tempo.
- Compra outros produtos à medida que a empresa os lança no mercado.
- Fala favoravelmente sobre a empresa e seus produtos.
- Presta menos atenção às marcas e propagandas dos concorrentes e está menos sensível a preço.
- Dá idéias de produtos/serviços à empresa.
- Custa menos atendê-los do que atrair novos clientes porque as transações passam a ser rotinizadas.

Consumidores encantados são divulgadores mais eficazes do que todos os anúncios pagos veiculados pela mídia.

Assim, uma empresa agiria sabiamente ao mensurar regularmente a satisfação de seus consumidores. Telefonaria a uma amostra de compradores recentes para saber quantos estão plenamente satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos e bastante insatisfeitos. Descobriria também os principais fatores que influenciam a satisfação ou insatisfação desses compradores. A empresa usaria estas informações para melhorar seu desempenho no período seguinte.

## 2.6 Estudo de Mercado

Se o produto passa nos testes funcional e de consumo, o próximo passo é o teste de mercado. Teste de mercado é o estágio em que o produto e o programa de marketing são introduzidos em situações de mercado mais realistas.

O teste de mercado leva o profissional de marketing a obter experiência com o marketing do produto, descobrir seus possíveis problemas e localizar onde há necessidade de maiores informações antes de assumir as grandes despesas de uma introdução efetiva. O propósito básico do teste de mercado é o teste do próprio produto em situações reais de mercado. Mas o teste de mercado também permite à empresa testar todo o seu programa de marketing para o produto, sua estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca, embalagem e níveis de orçamento. A empresa utiliza o teste de mercado para descobrir como os consumidores e distribuidores reagirão ao manuseio, utilização e recompra do produto. Os resultados do teste de mercado podem ser utilizados para obter previsões mais acuradas de vendas e lucros. Assim, um bom teste de mercado pode proporcionar uma grande variedade de informações sobre o potencial sucesso do produto e do programa de marketing.

O volume de teste de mercado varia de acordo com cada novo produto. Os custos de um teste de mercado podem ser enormes. Eles consomem tempo, durante o qual os concorrentes podem obter vantagens. Quando os custos de desenvolvimento e introdução do produto são baixos ou quando a empresa já está confiante no seu sucesso, ela pode deixar de fazer o teste de mercado. Pequenas modificações de produtos atuais ou cópias de produtos concorrentes de sucesso podem não necessitar de testes. Mas quando a introdução do novo produto requer um grande investimento, ou quando a empresa não está muito segura a respeito do produto ou do seu programa de marketing, ela necessita de muitos testes de mercado. De fato, alguns produtos e programas de marketing são testados, retirados, alterados e testados novamente durante um período de vários anos antes de serem plenamente introduzidos. Os custos de tais testes de mercado são elevados mas, na maioria das vezes, são pequenos em comparação com os custos de um grande fracasso.

Assim, a decisão de fazer ou não um teste de mercado, e o volume de testes necessários, depende, por um lado, dos custos e riscos do investimento necessário para introduzir o produto e, por outro lado, dos custos dos testes e do tempo disponível. Os métodos de testes de mercado variam de acordo com o tipo de produto e a situação de mercado, e cada método tem suas vantagens e desvantagens.

Usualmente, quando utilizam testes de mercado, as empresas de produtos de consumo escolhem um dentre três métodos: testes de mercado padrão, testes de mercado controlados ou testes de mercado simulados.

### **Teste de mercado para produtos industriais.**

Os profissionais de marketing industrial utilizam métodos diferentes para fazer os testes de mercado de seus novos produtos. Por exemplo, eles podem conduzir testes de utilização de produto. Neste caso, o profissional de marketing industrial seleciona um pequeno grupo de consumidores em potencial que concordam em utilizar o novo produto durante um tempo limitado. O pessoal técnico do fabricante estuda a maneira como estes consumidores utilizam o produto. A partir deste estudo, o fabricante descobre o tipo de treinamento e as necessidades de serviço do consumidor. Após o teste, o profissional de marketing questiona o comprador acerca de suas intenções de compra e outras reações. Novos produtos industriais também podem ser testados em feiras de comércio. Estas feiras atraem um grande número de compradores que observam vários novos produtos em poucos dias. O fabricante pode atentar para a reação dos consumidores aos vários aspectos e termos de compra dos produtos, e tomar conhecimento dos seus interesses e intenções. O profissional de marketing industrial também pode testar novos produtos industriais em salas de exposições de distribuidores e revendedores. Este método permite a obtenção de informações sobre preferências e preços no ambiente normal de venda do produto.

Finalmente, alguns profissionais de marketing industrial utilizam testes de mercado padrões ou controlados para mensurar o potencial de seus produtos. Eles produzem um suprimento limitado do produto e o entregam à sua força de vendas para que sejam vendidos em um número limitado de regiões geográficas. A empresa faz propaganda do produto, promoções de venda e outros tipos de suporte de marketing. Tais testes de mercado permitem que a empresa teste o produto e seu programa de marketing em situações reais de mercado.

## 2.7 Produtos

A importância dos produtos físicos não reside apenas em sua posse, mas também nos serviços oferecidos pelo mesmo. Não compramos um carro para admirar, mas em função do serviço de transporte que oferece. Não compramos um forno de microondas para observar, mas porque fornece serviço de cozimento. Assim, produtos físicos são, realmente, veículos que nos prestam serviços.

Frequentemente, os fabricantes cometem o erro de prestar mais atenção a seus produtos físicos do que aos serviços produzidos pelos mesmos. Vêem-se como vendendo um produto em vez de fornecendo solução para uma necessidade. Assim, uma mulher não compra um batom, compra "esperança". Um carpinteiro não compra uma furadeira, compra um "furo". Um objeto físico é o meio de embalar um serviço. O trabalho do profissional de marketing é vender os benefícios ou serviços contidos em produtos físicos, em vez de apenas descrever suas características físicas. Diz-se que vendedores que concentram suas idéias no produto físico em vez de na necessidade do consumidor sofrem de "miopia em marketing".

## 2.8 Comercialização

### Quando (Timing)

Para comercializar um novo produto, o momento certo entrar no mercado pode ser crítico. Suponhamos que uma empresa já tenha concluído o trabalho de desenvolvimento de um novo produto e fica sabendo que um concorrente está finalizando a fase de desenvolvimento de um produto. A empresa enfrenta três opções:

- Entrar primeiro no mercado. Geralmente, a primeira empresa a entrar em um mercado desfruta as vantagens de quem chega primeiro, que consistem em conquistar alguns distribuidores e clientes-chaves e ganhar reputação de liderança. Um estudo da McKinsey mostrou que ser o primeiro a lançar um novo produto, mesmo com orçamento limitado, é melhor do que lançar depois, com orçamento suficiente. Por outro lado, se for para o mercado antes de estar completamente testado, o produto pode adquirir uma imagem negativa.

- Entrar paralelamente no mercado. A empresa pode programar sua entrada em conjunto com o concorrente. Se este apressar o lançamento, a empresa não o acompanha, se esperar, a empresa faz o mesmo, usando o tempo extra para aperfeiçoar seu produto. A empresa pode desejar que os custos promocionais de lançamento sejam assumidos por ambos.
- Entrada posterior no mercado. A empresa pode atrasar seu lançamento até após a entrada do concorrente. Há três vantagens potenciais. O concorrente terá que assumir o custo de preparação do mercado. O produto concorrente pode revelar problemas que podem ser evitados pela empresa que entrar posteriormente, além da vantagem de conhecer o tamanho do mercado.

A decisão de timing envolve considerações adicionais. Se o novo produto substitui um produto mais antigo da empresa, a empresa pode retardar o lançamento até que o estoque desse produto se esgote. Se o produto for altamente sazonal, seu lançamento pode ser adiado até a estação adequada. Em resumo, a decisão do momento adequado para entrar no mercado exige cuidadosa ponderação.

### **Onde (Estratégia Geográfica)**

A empresa deve decidir se lança o novo produto em uma única localidade, em uma região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. Algumas empresas têm confiança, capital e capacidade para lançar novos produtos em âmbito nacional ou global. Elas desenvolvem um plano de lançamento pulverizado ao longo do tempo. As pequenas empresas, em particular, selecionam uma cidade atraente e promovem intensa campanha de propaganda para entrar no mercado. Depois, entram em outras cidades uma de cada vez. As grandes empresas lançam seus produtos em uma ampla região, passando, depois, para outras regiões. Empresas com redes de distribuição nacional, como as automobilísticas, lançam seus novos modelos no mercado nacional.

Na estratégia de lançamento pulverizado, a empresa tem que avaliar os mercados alternativos conforme seus graus de atratividade. Os mercados candidatos podem ser listados em filas e os critérios de atratividade, em colunas. Os principais critérios de avaliação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de

abastecimento do mercado, custo das mídias de comunicação, influência de uma área sobre outras e penetração de concorrentes. Desta maneira, a empresa classifica os mercados principais e desenvolve um plano de penetração geográfica pulverizada.

### **Para quem (Consumidores Potenciais no Mercado-Alvo)**

Dentro dos mercados pulverizados, a empresa deve orientar sua distribuição e promoção aos melhores grupos de consumidores potenciais. Presumivelmente, ela já tenha traçado os perfis desses grupos. Idealmente, os principais consumidores potenciais para um novo produto de consumo devem ter as seguintes características: são os adotantes imediatos, grandes usuários, líderes de opinião e podem ser atingidos a baixo custo. Poucos grupos de consumidores possuem todas estas características. A empresa pode avaliar os vários grupos sob estas características e escolher o melhor. O propósito é gerar grande volume de vendas o mais breve possível para motivar a força de vendas e atrair maior número de compradores potenciais.

Muitas empresas ficam surpresas ao saber quem realmente compra seu produto e por quê.

### **Como (Estratégia de Penetração de Mercado)**

A empresa deve desenvolver um plano de ação para lançar o novo produto em mercados pulverizados. Para organizar e coordenar as muitas atividades envolvidas no lançamento de um novo produto, a administração pode usar técnicas de planejamento de redes como a programação do caminho crítico.

## **2.9 Rentabilidade**

O propósito do conceito de marketing é ajudar as organizações a atingir suas metas. No caso de empresas particulares, a meta principal é o lucro; no caso das organizações que não visam o lucro, públicas, é a sobrevivência e a atração de fundos suficientes para desempenhar seu trabalho. Entretanto, o sucesso não é o lucro a qualquer preço, mas sua realização como subproduto de um trabalho bem feito. O executivo da General Motors que disse: "Estamos no negócio de ganhar dinheiro não no negócio de carros", está subestimando a ênfase no consumidor. Uma empresa ganha dinheiro ao satisfazer às necessidades dos consumidores melhor do que os concorrentes.

Todavia, as empresas devem estar envolvidas em analisar o potencial de lucro de diferentes oportunidades de mercado.

A maioria das empresas ainda não atingiu plena maturidade em marketing. Essas empresas pensam que praticam marketing porque possuem um vice-presidente de marketing, gerentes de produtos, força de vendas, orçamento de propaganda, e assim por diante. Mas um departamento de marketing não assegura que a empresa esteja orientada para o consumidor. A empresa pode ter operações de marketing, mas isto não significa que esteja focada no mercado e orientada para o consumidor. O problema é se ela está bem ajustada às mudanças das necessidades do consumidor e às estratégias competitivas. Anteriormente, grandes empresas General Motors, Singer, Zenith, Sears, perderam participações de mercado substanciais porque falharam em ajustar suas estratégias de marketing às mudanças do mercado.

Realmente, a maioria das empresas não assume ou adota o conceito de marketing até que seja levada a ele por circunstâncias especiais. Qualquer dos seguintes desenvolvimentos pode provocá-las:

- Queda nas vendas
- Crescimento lento
- Mudanças nos hábitos de compra
- Crescente concorrência
- Custos de marketing crescentes

No decorrer da transformação para uma empresa orientada para o mercado, ela enfrentará três obstáculos: resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido.

## 2.10 Distribuição

- **Conceito de política de distribuição**

A Política de Distribuição de uma empresa é o conjunto de diretrizes e normas que devem ser observadas pelas partes envolvidas no processo de distribuição. Esse conjunto deve ser estabelecido levando-se em conta os objetivos estratégicos da empresa, os canais de distribuição escolhidos e as necessidades dos clientes.

A Política de Distribuição está intimamente relacionada com os Canais de Distribuição escolhidos.

O composto de Marketing Industrial utilizado pelas empresas para suas atividades de comercialização de bens ou serviços leva em conta, portanto, o seguinte:

- **O bem em si.** Relacionado às características do produto ou serviço, nos seus aspectos físicos, técnicos, tecnológicos e de disponibilidades, tais como qualidade, prazo de entrega, tamanho, embalagem, etc.
- **Serviços aos clientes.** São os serviços prestados ao cliente de forma a ampliar os benefícios que ele pode obter em função do produto ou serviço adquirido e que diferenciam este produto daquele dos concorrentes.
- **Negociação.** São as ações associadas à venda propriamente dita, incluindo preço, prazo de pagamento, financiamento e todos os ajustes necessários, inclusive nos SAC, visando ao fechamento do negócio.
- **Comunicação.** São as ações associadas à divulgação de informações de interesse da empresa ou do mercado, ou mesmo da sociedade, em função de uma intenção estratégica. Neste elemento se incluem propaganda, promoção, venda pessoal, catálogos, participação em feiras e congressos, brindes, etc.
- **Canais de Distribuição.** São os procedimentos e as estruturas que possibilitam aos clientes ter acesso aos produtos ou serviços ofertados de maneira compatível com suas necessidades e com os objetivos estratégicos da empresa produtora.

- **Aspectos de configuração da rede de distribuição.**

São aqueles referentes à localização de seus distribuidores e de sua atuação territorial:

- **Localização.** Devem ser definidas as localidades em que são desejadas unidades de distribuição.
- **Territórios de vendas.** A atuação territorial para as vendas dos distribuidores deve ser estabelecida, informando se é restrita municipal, regional ou estadual, ou se não há restrições.
- **Número de distribuidores.** A empresa deve estabelecer o número de distribuidores ideal e os limites inferior e superior. Este número pode ser definido nacionalmente, estadualmente, por região, ou por segmentos de mercado e clientes.
- **Revendedores.** É importante esclarecer e estabelecer condições, quando for o caso, para a venda a revendedores, incluindo o percentual de participações deles nas vendas do distribuidor, seus deveres e obrigações e o número de revendedores.

- **Critérios para credenciamento e descredenciamento de distribuidores e revendedores.**

- **Critérios para credenciamento de distribuidores.** Devem ser estabelecidos claramente quais são os critérios para credenciamento de um distribuidor. Há dois grupos de condições: as estratégias, que devem ser de conhecimento exclusivo da empresa, e as de credenciamento, que podem ser acessadas pelas empresas interessadas. As condições deste segundo grupo devem incluir o "de acordo" com todos os aspectos da Política de Distribuição que se referem ao comportamento e ao desempenho do distribuidor.

- **Cr terios para descredenciamento de distribuidores.** A empresa deve estabelecer as condi es em que um distribuidor ser  descredenciado.
- **Cr terios para credenciamento de revendedores.** As condi es e os procedimentos para credenciamento de um revendedor devem ser estabelecidos.
- **Cr terios para descredenciamento de revendedores.** As condi es e os procedimentos para descredenciamento de um revendedor devem ser estabelecidos.
- **Instrumentos de avalia o.**

A empresa deve avaliar seus distribuidores utilizando instrumentos adequados. Neste item, a empresa define quais s o esses instrumentos, a periodicidade de sua aplica o e a forma como os resultados de sua aplica o interfere na classifica o dos distribuidores.

- **Evolu o das compras dos distribuidores.** Os instrumentos a serem usados para acompanhamento da evolu o das compras dos distribuidores devem ser definidos.
- **Desempenho dos distribuidores.** Todas as ferramentas de avalia o do desempenho dos distribuidores devem ser detalhadas, assim como a sua forma e sua periodicidade de aplica o.
- **Classifica o.** A empresa deve definir como classificar seus distribuidores. Pode classificar por volume de vendas, por import ncia estrat gica, por localiza o, ou outros cr terios de seu interesse, a serem utilizados nos seus movimentos estrat gicos. A classifica o pode ser ou n o de conhecimento dos distribuidores.   poss vel haver mais de uma classifica o.   importante existir uma classifica o associada aos instrumentos de avalia o.

## **3. A Empresa**

### **3.1 Descrição Geral**

A Renault do Brasil Automóveis S.A decidiu montar uma filial no Brasil devido ao fato de o mercado brasileiro apresentar tendências de alto crescimento no setor automobilístico. Também um fato muito importante para a vinda da empresa foi a criação do Mercosul, que vai possibilitar a comercialização livre de impostos entre os países que já fazem parte e outros que intencionam participar desta união.

A Renault vai produzir veículos desenvolvidos na sua matriz na França, pois do contrário seria inviável financeiramente desenvolver um novo projeto específico para o Mercosul. O que será feito é uma adaptação do produto às necessidades do mercado, às condições de estrada e clima, considerando a concorrência e às condições dos fornecedores.

Um fator de grande importância para o sucesso da empresa no Brasil é poder contar com fornecedores que atendam as metas de qualidade impostas pela empresa. Há também a necessidade de serem desenvolvidos fornecedores nacionais, pois por imposição de leis brasileiras as empresas montadoras de veículos são obrigadas a nacionalizar as peças do veículo, pois do contrário terão impostos de importação muito altos, inviabilizando a produção do veículo.

Outro fator importante é a localização geográfica da fábrica. A logística para a distribuição dos veículos representa um custo importante no valor total do veículo. A Renault se encontra bem localizada, está perto dos maiores mercados brasileiros, contando com boas vias de transporte e também está perto do porto de Paranaguá, facilitando a exportação para os países do Mercosul.

### 3.2 Diagnóstico da Situação

O maior desafio da Renault é de fabricar um produto que esteja totalmente adaptado ao mercado brasileiro e do Mercosul. Pelo fato do projeto do veículo ter sido desenvolvido levando em conta apenas os mercados aonde a Renault já esta presente, hoje somente Europa, as modificações no projeto acabam sendo dispendiosas e em alguns casos praticamente inviáveis.

Assim sendo, o departamento de produto e engenharia da Renault tem como meta principal realizar o melhor trabalho para oferecer ao cliente um veículo que atenda às suas expectativas e também esteja adaptado às condições de uso no Brasil e países do Mercosul.

No futuro breve a Renault do Brasil, juntamente com sua matriz, pretende desenvolver projetos de novos produtos em conjunto, considerando as necessidades do mercado brasileiro e do Mercosul, para que assim os projetos não tenham que sofrer grandes modificações após o seu desenvolvimento, evitando assim custos adicionais ao projeto original.

A seguir apresento uma breve análise que deve ser efetuada para o desenvolvimento de novos produtos. São conceitos que devem ser considerados para que novos produtos venham a ter sucesso.

- **Desenvolvimento estratégico de novos produtos.**

Dada a rápida mudança nos gostos dos consumidores, na tecnologia e na concorrência, uma empresa não pode depender exclusivamente de seus atuais produtos. Os consumidores desejam e esperam por novos e melhores produtos que a concorrência tentará por todos os meios fornecer. Toda empresa necessita de um programa de desenvolvimento de novos produtos. Um especialista estimou que metade dos lucros de todas as empresas dos Estados Unidos provém de produtos que não existiam há dez anos. Uma empresa pode obter novos produtos de duas maneiras. Uma delas é através de aquisições ou compra de toda uma empresa, uma patente ou uma licença para

fabricar o produto de outra empresa. A outra é por meio do desenvolvimento de novos produtos em seu próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento. Como os custos de desenvolver e introduzir novos produtos têm subido em demasia, muitas grandes empresas decidiram adquirir marcas já existentes, em vez de criar novas marcas. Outras pouparam recursos copiando as marcas dos concorrentes ou revivendo velhas marcas.

Por novos produtos queremos dizer produtos originais, melhorias ou modificações de produtos e novas marcas que a empresa desenvolve por meio de suas próprias pesquisas e esforços de desenvolvimento.)

Novos produtos devem se adaptar às crescentes restrições sociais e governamentais, tais como os padrões de segurança do consumidor e de proteção ecológica. Os custos de descobrir, desenvolver e lançar novos produtos subirão constantemente devido à elevação dos custos de fabricação, de mídia e de distribuição. Muitas empresas não podem arcar com os custos ou erguer os fundos necessários para o desenvolvimento de novos produtos. Elas enfatizam a modificação dos produtos ou a imitação, ao invés da real inovação. Mesmo quando um novo produto é bem sucedido, os rivais o seguem tão rapidamente que ele fica destinado a uma vida de sucesso, mas curta.

Assim, as empresas se deparam com um problema: elas devem desenvolver novos produtos, mas as chances de fracasso são grandes. A solução está em um eficiente planejamento do novo produto. A alta administração é a principal responsável pelo sucesso do novo produto. Ela não pode simplesmente exigir que o gerente de novos produtos apresente grandes idéias. Ela deve definir os domínios de negócios e as categorias do produto que a empresa quer enfatizar.

Outro fator importante no trabalho de desenvolvimento de um novo produto é criar estruturas organizacionais eficientes para nutrir e controlar os novos produtos. Abaixo é mostrado as estruturas organizacionais mais comuns: gerentes de produtos, gerentes de novos produtos, comitês de novos produtos e equipes especiais.

Assim, o desenvolvimento bem sucedido de um novo produto requer o esforço de toda a empresa. As empresas com maior sucesso em termos de inovações destinam consistentemente recursos para o desenvolvimento de novos produtos, para a tarefa de projetar estratégias de novos produtos que estejam ligadas ao seu processo de planejamento estratégico e para criar estruturas organizacionais formais e sofisticadas para administrar o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Formas sob as quais as empresas se organizam para desenvolver novos produtos:

## **Gerentes de Produtos**

Muitas empresas delegam a responsabilidade por idéias de novos produtos a seus gerentes de produtos. Uma vez que esses profissionais trabalham próximo ao mercado e à concorrência, eles estão melhor situados para descobrir e desenvolver oportunidades para novos produtos. Contudo, na prática, este sistema possui várias falhas. Em geral, os gerentes de produtos estão tão ocupados administrando suas linhas de produtos que dão pouca atenção a novos produtos que não sejam modificações ou extensões de marcas. Eles também não têm as habilidades específicas e o conhecimento necessário para criticar e desenvolver novos produtos.

## **Gerentes de Novos Produtos**

A General Foods e a Johnson & Johnson têm gerentes de novos produtos que informam os grupos de gerentes de produtos. Esta posição têm a função de criação do novo produto. Por outro lado, os gerentes de novos produtos tendem a pensar em termos de modificações de produtos e extensões de linhas limitadas a seus produtos e mercados atuais.

## **Comitês de Novos Produtos**

A maioria das empresas dispõe de um comitê de alto nível encarregado da revisão e aprovação de propostas para novos produtos. Em geral, ele é composto de representantes dos departamentos de marketing, produção, finanças, engenharia e outros. Sua função não é exatamente desenvolver ou coordenar novos produtos, mas principalmente revisar e aprovar planos para novos produtos.

## **Departamentos de Novos Produtos**

Frequentemente as grandes empresas estabelecem um departamento de novos produtos chefiado por um gerente que tem considerável autoridade e acesso à alta administração. As principais responsabilidades do departamento incluem gerar e analisar novas idéias, trabalhar com o departamento de P&D e executar testes de campo e comercialização.

## **Grupos Especiais para Novos Produtos**

Muitas vezes, a 3M Company, a Dow, a Westinghouse e a General Mills conferem a tarefa do desenvolvimento de novos produtos a um grupo especial o qual é formado por

membros dos vários departamentos. Os membros do grupo não têm que cumprir suas tarefas habituais e recebem um orçamento e um prazo.

### **Geração de Idéias**

O desenvolvimento de um novo produto tem início com a geração da idéia, a procura sistemática por idéias para novos produtos. Em 1968, 58 idéias para novos produtos produziram apenas um bom produto. Em 1981, as empresas foram capazes de transformar uma idéia em cada sete em um novo produto de sucesso. Esse progresso mostra que as várias empresas estão pré-analisando e planejando com maior eficiência e investindo recursos apenas nas melhores idéias, em vez de usar um enfoque disperso.

A procura por idéias para novos produtos deve ser sistemática, em vez de aleatória. A alta administração deve definir cuidadosamente sua estratégia de desenvolvimento de novos produtos. Ela deve definir quais produtos e mercados devem ser enfatizados. Deve definir o que a empresa deseja de seus novos produtos: alto fluxo de caixa, participação no mercado ou algum outro objetivo. Deve definir também o esforço a ser devotado para o desenvolvimento de produtos originais, para a alteração de produtos existentes e para a imitação de produtos concorrentes.

Caso contrário, a empresa pode descobrir muitas idéias, mas a maior parte destas não será adequada para seu tipo de negócio.

Existem muitas fontes às quais a empresa pode recorrer para obter um fluxo de idéias para novos produtos. As principais fontes de idéias para novos produtos incluem as seguintes:

- **Fontes internas:** Um estudo demonstrou que mais de 55% de todas as idéias para novos produtos vêm de dentro da empresa. A empresa pode encontrar novas idéias por meio de pesquisa de desenvolvimento formal. Ela pode recorrer às idéias de seus cientistas, engenheiros e pessoal de produção. Ou os executivos da empresa podem criar idéias para novos produtos. Os vendedores da empresa são outra boa fonte, porque estão em contato diário com os consumidores.

- **Consumidores:** Quase 28% de todas as idéias para novos produtos vêm da observação dos consumidores e da atenção dada às suas sugestões. As necessidades e desejos dos consumidores podem ser obtidos por meio de pesquisas. A empresa pode analisar as questões e reclamações dos consumidores a fim de descobrir novos produtos e resolver os problemas dos produtos atuais.

## **4. Estudo do Caso**

### **4.1 Análise da Situação**

A Renault também possui uma fábrica na Argentina aonde são fabricados quatro modelos de veículos que são exportados para o Brasil. A fábrica no Brasil fabricará outros dois modelos que serão exportados para a Argentina. Assim sendo há a necessidade de as duas fábricas trabalharem em conjunto, pois seus produtos serão comercializados em ambos os países.

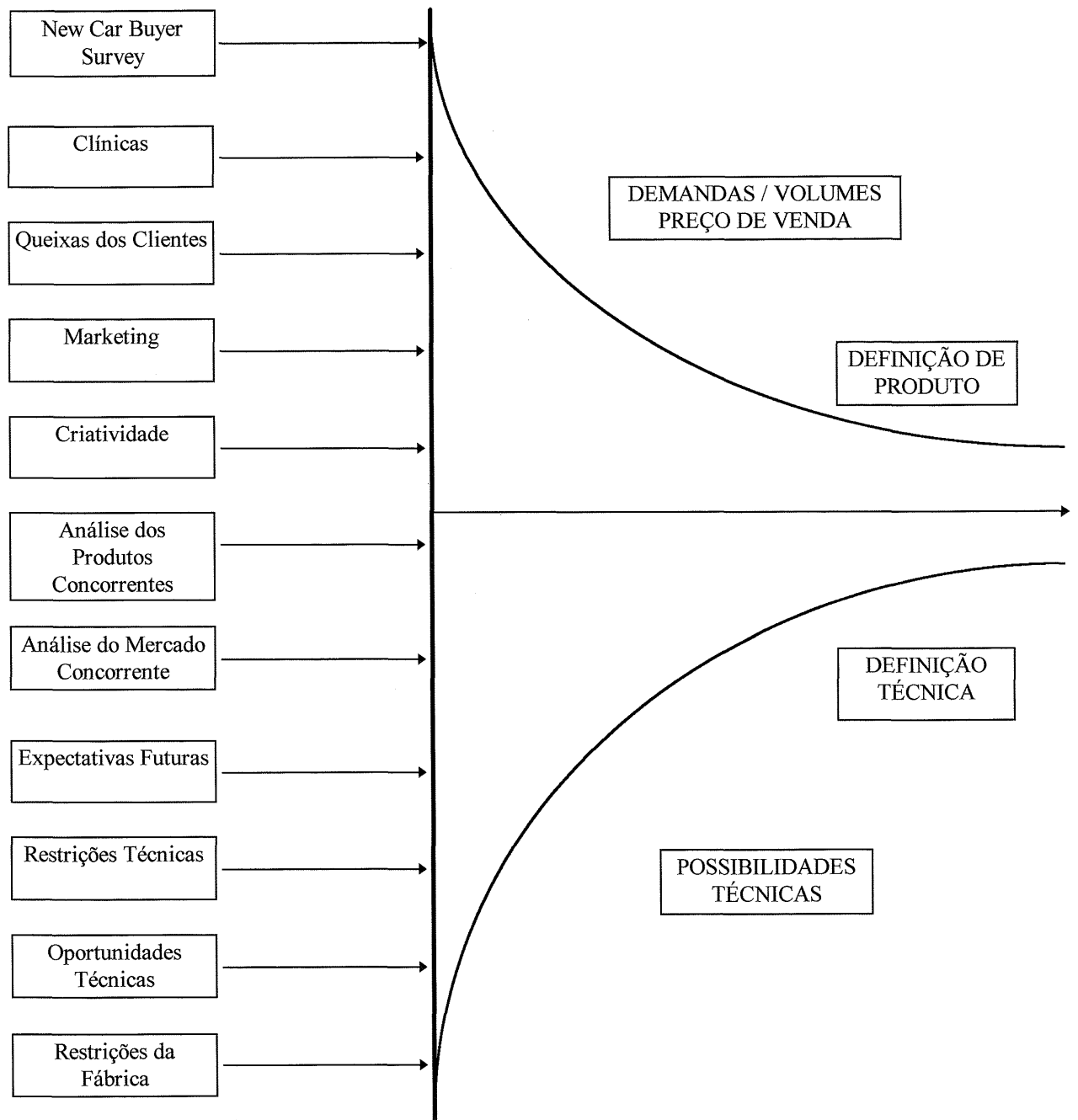
No início dos meus trabalhos na Renault do Brasil Automóveis tive um período de treinamento aonde tive a oportunidade de conhecer os procedimentos usados no desenvolvimento e definição de um novo produto.

A estrutura montada no departamento de produto, aonde trabalho, compreende pessoas que trabalham no Brasil e na Argentina. Assim foi feito para garantir que o produto atenda plenamente a cada um dos dois principais mercados do Mercosul.

A grande dificuldade que detectei logo de início foi o fato de que o produto deveria atender principalmente aos mercados da Argentina e Brasil, além dos outros países que fazem parte do Mercosul. Como estes mercados tem suas diferenças culturais, existem pontos críticos em relação ao produto e sua definição.

Outro ponto crítico que detectei é o fato de haver grande número de pessoas envolvidas no projeto de um novo produto, no Brasil e Argentina. Assim sendo surgem problemas como a dificuldade de comunicação, dificuldade de reunir as pessoas envolvidas no projeto, pontos de discordância no produto, entre outras.

A seguir mostro um esquema usado pela Renault para a realização da definição de um produto. A definição compreende a parte produto e a parte técnica.



No esquema acima estão indicados os principais pontos a serem observados na definição do produto. Após serem atendidos a todos os itens acima, o produto passa para a industrialização. A partir deste ponto todos os pontos de discordância devem estar resolvidos, pois as mudanças a partir deste ponto demandam um custo muito grande.

## **4.2 Propostas**

Após ter analisado não somente como é feito a definição do produto na Renault, mas também como a mesma trata assuntos como expectativa de volumes de venda, preço de venda, comercialização, distribuição e logística, marketing do produto, pesquisa de mercado, rentabilidade e principalmente a globalização dos produtos, apresento a seguir minhas propostas para a realização de uma definição de produto que atinja a sua principal meta, a satisfação do cliente, pois só assim a empresa atingirá suas expectativas de crescimento.

### **1) Integração do Mercosul**

Uma das principais meta da Renault é comercializar os seus produtos em todo o Mercosul com taxas de penetração de mercado crescentes. Para isto penso que uma das principais barreiras a ser transposta é das diferenças culturais existentes entre os países que fazem parte deste mercado emergente.

Minha proposta para que não haja problemas na definição dos produtos Renault é formar uma rede de comunicação ágil e confiável entre estes países, com uma pessoa responsável em reunir todas as informações necessárias para que as decisões do produto sejam tomadas e não haja a necessidade de revisões, o que causaria atraso e aumento do custo do projeto.

### **2) Restrições**

Sempre que é feita a definição do produto há restrições a respeitar. Uma das principais restrições é com relação ao custo do produto em relação a concorrência. Para solucionar este problema há a necessidade de haver um esforço conjunto de todos os departamentos envolvidos no projeto do veículo.

Neste caso, a melhor solução, que eu proponho, é de ser feito um comitê com representantes de todos os departamentos para serem analisados todos os custos de cada departamento, pertinentes ao projeto em questão, e avaliar quais as possibilidades de cada departamento baixar os seus custos, para que o projeto seja competitivo na

questão de preço final para o consumidor, pois só assim não haverá distorções no projeto, aonde alguns departamentos são obrigados a baixar em muito os seus custos e acabam por prejudicar o projeto.

### **3) Concorrência**

A análise da concorrência é um fator muito importante para o sucesso de um novo produto, pois com esta análise pode-se resolver problemas já enfrentados pela concorrência.

Tanto o departamento de Marketing como o de Produto analisam a concorrência, efetuando muita das vezes o mesmo trabalho duas vezes.

A minha proposta é de se criar um grupo de trabalho aonde haveriam representantes de cada departamento e de correspondentes dos países do Mercosul aonde a Renault tem apenas escritórios comerciais, cada qual tendo a responsabilidade de prover informações previamente definidas por este grupo de trabalho, para que assim o trabalho se torne mais ágil e se tenham as informações necessárias em um prazo menor.

## 5. Conclusão

A execução deste trabalho foi muito importante, pois me fez abrir a visão de que a definição de um novo produto exige o conhecimento e a integração de muitas áreas da empresa.

No meu trabalho enfrento muitos problemas como restrições industriais e de fornecedores locais, aonde os custos são muito importantes, a distribuição do produto em uma região muito grande como é hoje o Mercosul, aonde cada país tem suas particularidades e também legislações automobilísticas particulares são barreiras grandes a uma definição do produto comum para todos estes países, as pesquisas de mercado, que são uma ferramenta importantíssima para o meu trabalho, apresenta custos elevadíssimos quando há a necessidade de se cobrir uma região muito grande.

Poderia enumerar outros pontos críticos que encontro no meu trabalho, mas o mais importante é que hoje está claro para mim que Marketing de Produto é uma área de interligação, que as pessoas que trabalham nesta área devem ter em mente que é preciso trabalhar com muitas pessoas de diferentes áreas. Assim sendo, para quem trabalha com definição de produto, é necessário ter conhecimento básico de todas as áreas que trabalham no desenvolvimento de um projeto.

O estudo da parte teórica que realizei para fazer este trabalho me proporcionou boas idéias que já estou utilizando no meu trabalho. A Renault por ser uma empresa da área automobilística tem uma concorrência muito grande. Assim sendo é possível estudar muitos casos de sucesso e fracasso de produtos, formas como o produto é comercializado, pontos importantes aonde a concorrência procura de diferenciar umas das outras, enfim, há um vasto material teórico de apoio.

Não posso deixar de agradecer as pessoas que trabalham no meu departamento e de outros departamentos com os quais trabalho em conjunto. Obtive muita ajuda de todos e principalmente foram muito importantes as discussões que houveram a respeito de assuntos críticos do projeto, os quais citei acima.

Finalizo aqui este trabalho de monografia com a certeza de que o mesmo trará, de alguma forma, contribuição para aqueles que o utilizarem como instrumento de pesquisa, pois o trabalho aborda os principais assuntos dentro do projeto e definição de um produto.

## **6. Bibliografia**

- Administração de Marketing  
Philip Kotler
- Princípios de Marketing  
Philip Kotler
- Ensaios de Marketing Global  
Marcos Cobra
- Marketing Industrial  
José Carlos T. Moreira