

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRÍCIA CAMPELO MASSON

Conceitos e práticas da gestão de produto: Um estudo de caso

Curitiba

2016

PATRÍCIA CAMPELO MASSON

Conceitos e práticas da gestão de produto: Um estudo de caso

Monografia apresentada à ao Centro de pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, para a obtenção do título de MBA em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Korelo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família,
em especial meus pais, José Augusto e Yucema,
irmã Andréia, avó Waldet e meu marido Rafael.

RESUMO

MASSON, Patrícia Campelo. **Conceitos e práticas da gestão de produto: Um estudo de caso.** 2016. 46 f. Monografia (MBA em Marketing) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

Em cenários econômicos pouco estáveis, as empresas têm muitos desafios a enfrentar para conseguir se destacar no mercado. A correta gestão do composto de marketing se demonstra como uma importante ferramenta para alcançar o êxito nessa realidade. Nos dias atuais, as organizações bem sucedidas são as que conseguem atender as necessidades de seus consumidores, oferecendo produtos de forma econômica e conveniente, através de uma comunicação eficaz. É nesse contexto que surge a Gestão de produto, com a função de administrar de maneira estruturada as estratégias e tomadas de decisões no composto de marketing. Este trabalho busca verificar o papel da área de gestão de produto, seus conceitos e práticas. O estudo realiza uma pesquisa exploratória e qualitativa utilizando o método de estudo de caso, com coleta de dados por meio de uma pesquisa documental na área de gestão de produto de peças de reposição de uma indústria do setor automotivo.

Palavras-chave: Gestão de produto. Composto de Marketing. Produto.

ABSTRACT

MASSON, Patrícia Campelo. **Product management concepts and practices: A case of study**. 2016. 46 f. Monograph (MBA in Marketing) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

In unstable economic scenarios, the companies have many challenges to face to get a good position in the market. A correct management of the marketing mix is shown as an important tool to achieve success in this reality. Nowadays, successful organizations are those that can meet the needs of its customers by offering products in an economical and convenient way through effective communications. In this context the product management is presented with the function of managing in a structured way the strategies and decision making in the marketing mix. This paper aims to verify the role of product management area, its concepts and practices. The study performs an exploratory and qualitative research conducted by the method of case study, with collection of data through a documentary research in the product management of spare parts area in an industry of the automotive sector.

Keywords: Product management. Marketing mix. Product.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE OS 4 C'S E OS 4 P'S	13
FIGURA 2 - OS 4 P'S DO MIX DE MARKETING.....	15
FIGURA 3 - OS CINCO NÍVEIS DE PRODUTO	17
FIGURA 4 - CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTO	20
FIGURA 5 - PARTICIPANTES NOS CANAIS DE MARKETING	25
FIGURA 6 - AMPLITUDE E PROFUNDIDADE DO COMPOSTO DE PRODUTO	29
FIGURA 7 - MAPA DE PRODUTOS DA LINHA	31
FIGURA 8 - MATRIZ BCG	32
FIGURA 9 - ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	35
FIGURA 10 - AS INTERAÇÕES DO GESTOR DE PRODUTO.....	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - INFORMAÇÕES INTERNAS	33
QUADRO 2 - INFORMAÇÕES EXTERNAS	33
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS, METAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DURANTE O CICLO DE VIDA DO PRODUTO	37
QUADRO 4 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	43
QUADRO 5 - CONCEITOS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PRODUTO.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Justificativa.....	9
1.3 Estrutura do Trabalho	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Composto de marketing.....	11
2.1.1 Modelos de compostos de marketing.....	12
2.1.2 Os 4 P's	14
2.2 Gestão de produto	28
2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto.....	28
2.2.2 Ciclo de vida do produto	34
2.2.3 Desenvolvimento de produtos.....	38
2.2.4 A gestão de produtos nas organizações	40
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Tipo de pesquisa	42
3.2 Método de pesquisa	43
3.3 Seleção do caso.....	44
3.4 Técnica de análise dos dados do campo	44
4 RESULTADOS DA PESQUISA	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico instável e turbulento pelo qual o mundo passou na primeira década do século XXI, desafiou as empresas a prosperar financeiramente e, em alguns casos, até mesmo lutar pela sobrevivência. Diante dessa realidade, o marketing tem representado um papel essencial para confrontar esses desafios, já que as demais áreas de uma empresa não terão sentido se não ocorrerem demandas por produtos e, conseqüente, obtenção lucro. Dessa forma, é observado que, por muitas vezes, o sucesso financeiro de uma empresa está atrelado às habilidades e sucesso do departamento de marketing e sua geração de vendas (KOTLER, 2012).

Segundo Grönross (2004), diversas transformações com relação à competitividade no mercado mundial ocasionaram em mudanças nas relações de mercado entre fornecedores, clientes e consumidores finais. Tais mudanças influenciaram o modo em que as empresas deveriam gerir seus negócios, como também o comportamento da demanda, a postura de compra dos consumidores e a gestão de marketing e vendas das organizações.

Essas mudanças impactam os mercados consumidores e as empresas passam a compreender que é necessário adaptar seu modo de comercializar. As ações e estratégias de marketing interferem no ambiente empresarial, tendo efeito na venda, na compra e nas condições competitivas dessas transações (COSTA; LEOCADIO; ARAÚJO, 2004).

Dessa forma, Richers (2000) aborda que para uma correta estratégia de marketing, diversas decisões devem ser tomadas pelos profissionais dessa área, principalmente no que tange as ações referentes ao chamado composto de marketing.

O conceito de composto de marketing ou *mix de marketing* foi proposto pela primeira vez por McCarthy (1978), em que classificou diversas atividades de marketing em quatro tipos, os quais foram denominados 4 P's de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Na aplicação desses conceitos dentro das organizações, encontra-se uma função mais específica no departamento de marketing, chamada Gestão de Produto. Para Blume e Ledermann (2009), nos dias atuais, essa área se torna cada vez mais importante para as organizações e sua função mais ampla, sendo necessárias visões abrangentes que vão além das teorias de marketing, como a consideração dos aspectos econômicos, políticos, jurídicos, tecnológicos, sociais, além dos impactos na organização, concorrentes e consumidores. Os autores ainda afirmam que as organizações que despontarão à frente das outras são aquelas que conseguirem satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, promovendo a criação e o desenvolvimento constante de produtos que supram seus anseios. Segundo

Deschamps e Nayak (1997), as empresas líderes no mundo chegam ao sucesso pela boa produção e condução de um fluxo de produtos.

Tendo em vista a importância do conceito de gestão de produto no cenário atual, pretende-se com esse trabalho colaborar para o aprendizado sobre as funções dessa área organizacional.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa deste trabalho é identificar: “Quais os conceitos e práticas da área de gestão de produto?”.

1.2 Objetivos

O objetivo geral dessa pesquisa é descrever o papel da área de gestão de produto, seus conceitos e práticas. O estudo estará baseado em conceitos propostos por autores sobre o tema e nas ações da área de gestão de produto de peças de reposição em uma indústria do setor automotivo.

Os objetivos específicos são:

- Descrever ações que são realizadas pela área de gestão de produtos
- Compreender a utilização dos conceitos de gestão de produto e composto de marketing nas práticas de negócio

1.3 Justificativa

Em cenários econômicos instáveis, as empresas têm desafios cada vez maiores para prosperar e se destacar no mercado. A gestão de produto, dentro dessa realidade, surge como uma das funções mais importantes para enfrentar esses desafios, já que a partir de uma correta estratégia referente ao composto de marketing, é possível atingir os clientes de forma eficiente, com produtos e preços adequados; gerando assim, meios para obtenção de lucro. Dessa forma, tendo em vista a importância do conceito de gestão de produto no cenário atual,

pretende-se com esse trabalho colaborar para o aprendizado sobre as funções dessa área organizacional.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: inicialmente é apresentada a introdução, que inclui o problema de pesquisa, objetivos e justificativa; no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico com os principais temas abordados na pesquisa; o terceiro capítulo é dedicado à metodologia do trabalho, no quarto capítulo são apresentados os resultados de pesquisa, o quinto capítulo se refere às considerações finais do presente trabalho. A seguir são apresentadas as referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base do referencial teórico da presente pesquisa consiste em temas como o composto de marketing, e posteriormente um embasamento sobre gestão de produto.

Abaixo estão apresentados tais temas, que serão retomados na discussão dos resultados desta pesquisa.

2.1 Composto de marketing

Segundo Kotler (1998) e Blume e Ledermann (2009), o composto ou mix de marketing consiste nas ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda de seus produtos. Dessa forma, os autores descrevem o mix de marketing como um grupo de variáveis que o marketing da empresa utiliza para gerar a resposta desejada no mercado-alvo. Para McCarthy (1978), o mercado-alvo é o grupo mais homogêneo ou similar de consumidores que a empresa gostaria de chamar a atenção.

Nesse sentido, Kotler (2006) aborda o composto de marketing como sendo um conjunto ferramentas que os administradores de marketing utilizam para satisfazer as necessidades e anseios dos clientes, e dessa forma auxiliar a organização a alcançar seus objetivos.

Assim, para uma eficácia na aplicação dessas ferramentas, a estratégia de marketing deve especificar o mercado-alvo e sua relação com o respectivo mix de marketing: o consumidor será o centro do composto de marketing, que incluirá um produto a ser oferecido a certo preço, com uma promoção para atingir os potenciais consumidores, e a praça ou local onde esse produto será melhor localizado. O centro desse processo decisório é o consumidor e todos os esforços de marketing devem ser direcionados a ele (MCCARTHY, 1978).

Richers (2000, p. 158) complementa essa visão abordando que o mix de marketing deve estar alinhado à estratégia da empresa:

O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí, convém que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix a ela, porque, dependendo da escolha estratégica, o composto deverá ser diferente.

O mesmo autor ressalta que para um bom resultado na utilização dos modelos de mix de marketing existentes, é essencial que seja feita uma adaptação e haja coerência com a cultura e realidade onde a organização está inserida (RICHERS, 2000).

Existem diferentes modelos e propostas para a composição do mix de marketing, no próximo tópico serão relatadas algumas delas.

2.1.1 Modelos de compostos de marketing

Com o objetivo de compreender como é definido o composto de marketing em uma empresa, esse tópico do trabalho irá apresentar alguns modelos propostos, demonstrando a característica de cada um.

O conceito de composto de marketing mais difundido e utilizado por autores foi proposto pela primeira vez por McCarthy (1978), na primeira edição de seu livro *Basic Marketing: a managerial approach*, onde o autor apresentou uma classificação do mix de marketing chamada 4 P's citando-os como Produto, Preço, Praça e Promoção. Esses quatro pontos serão melhores detalhados no decorrer do presente trabalho.

A partir disso, diversos autores utilizaram distintas formas de classificar o composto de marketing.

Lauterborn (1990) apresenta o conceito dos 4 C's de marketing, sendo um mix voltado ao consumidor e estabelece uma referência com os P's propostos por McCarthy. O autor relata que as organizações bem sucedidas são as que conseguem atender as necessidades de seus consumidores, oferecendo produtos de forma econômica e conveniente, através de uma comunicação eficaz. Assim, utiliza os quatro P's de forma que esses devem estar relacionados a 4 diferentes referências, onde ao invés de Produto, deve-se pensar no Consumidor - estudando suas necessidades e oferecendo soluções; no lugar de Preço, a empresa deve focar em Custo - compreendendo o custo que tem o consumidor em satisfazer sua necessidade; em substituição à Praça, é proposto Conveniência - isto é, oferecer seu produto ao cliente na máxima conveniência e facilidade; e por último, o autor propõe a troca de Promoção por Comunicação - objetivando um diálogo com os consumidores, comunicando com base em suas necessidades de forma assertiva.

Abaixo, a FIGURA 1 apresenta de forma resumida a relação entre os 4 C's e os 4 P's.

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE OS 4 C'S E OS 4 P'S

4 C's	4 P's
Desejos e necessidades do consumidor (<i>Consumer wants and needs</i>)	Produto
Custo (<i>Cost</i>)	Preço
Conveniência (<i>Convenience</i>)	Praça
Comunicação (<i>Communication</i>)	Promoção

Fonte: Elaborado a partir de Lauterborn (1990) e McCarthy (1978)

Outra visão proposta para utilizar as ferramentas de marketing a fim de compreender e atender o consumidor é elaborada por Richers (2000). O autor propõe uma abordagem sistêmica que requer um conceito integrado na organização, onde as equipes de trabalho possam exercer diversas funções, focando nos desejos específicos dos clientes da empresa.

O sistema apresentado pelo autor é denominado 4 A's, onde é demonstrado um conjunto de atividades coordenadas de forma a cumprir as tarefas sequencialmente, com custos controláveis em uma visão voltada ao mercado. Essas atividades estariam atribuídas a cada membro da equipe de trabalho, tendo esses a responsabilidade de coordenar e acompanhar o produto desde seu início até sua entrega ao consumidor final.

O autor define os 4 A's como, primeiramente a Análise, sendo necessário analisar e entender as principais forças que atuam no mercado em que a organização está inserida; a partir disso segue a Adaptação, onde organização adapta sua oferta às forças identificadas pela Análise; após a adaptação é momento da Ativação, em que são realizadas as atividades necessárias para que o produto alcance o mercado-alvo e que esses sejam adquiridos por esses consumidores nas quantidades e frequência estabelecidas; por último está a Avaliação, nesse ponto devem-se realizar avaliações contínuas sobre os processos de comercialização e analisá-los a fim de registrar no sistema de dados e trazer contribuições para próximas ações de marketing.

Kotler (2012) também apresenta sua visão sobre o composto de marketing. O autor relata que devido a complexidade e abrangência do marketing nos dias atuais, é necessário

realizar uma atualização dos 4 P's de McCarthy. Os 4 P's de Kotler refletem o conceito de marketing holístico¹, obtendo um conjunto que representa a realidade do marketing moderno.

Para Kotler (2012), o primeiro P se refere a Pessoas, levando em consideração o marketing interno, em que os funcionários da organização são de fundamental importância para o sucesso do marketing, e também, os consumidores, sendo esses reconhecidos como pessoas, e assim, seus costumes e comportamentos levados em conta nas decisões de marketing. O P de processos reflete que a organização, disciplina e estrutura devem estar presentes na administração, e as empresas terão melhores resultados ao utilizar conceitos avançados de marketing em seus planejamentos e ações, estabelecendo assim, relacionamentos benéficos e de longo prazo. Outro P proposto pelo autor refere-se aos Programas, esse ponto abrange os 4 P's de McCarthy e uma série de outras ações de marketing direcionadas ao consumidor buscando realizar os objetivos da empresa. Por último, está a Performance, em que é recomendado a captura e análise do desempenho das atividades, a fim de encontrar indicadores de análise e suas implicações.

2.1.2 Os 4 P's

Para que seja possível compreender o modelo de composto de marketing mais utilizado e difundido entre os autores de marketing, este tópico irá apresentar os 4 P's e suas abordagens.

Como citado no tópico anterior, o conceito dos 4 P's foi proposto por McCarthy (1978) e utilizado por diversos autores, que difundiram esse modelo, apresentando também adaptações e atualizações.

As primeiras abordagens com relação ao composto de marketing se iniciaram em meados dos anos 50, com aplicação das técnicas de mercado no setor empresarial com objetivo de lucro. A partir disso, o termo marketing mix e seus elementos começaram a ser apresentados e classificados (AMARAL, 2000).

No ano de 1978, o autor Jerome E. McCarthy classificou as atividades de marketing em quatro tipos amplos de ferramentas de mix de marketing, os quais denominou os 4 P's de marketing: Produto, preço, praça e promoção; que englobam o consumidor ao centro do

¹ O conceito de marketing holístico se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos (KOTLER, 2012, p. 17).

composto, onde um produto seria oferecido a certo preço, através de um canal de distribuição e uma divulgação (AMARAL, 2000; KOTLER, 2012).

Abaixo, Kotler (2012) apresenta as variáveis de marketing sob cada P, conforme FIGURA 2.

FIGURA 2 - OS 4 P'S DO MIX DE MARKETING



Fonte: Adaptado de Kotler (2012, p. 24)

2.1.2.1 Produto

O primeiro ponto do citado composto é o produto. O produto, por muitas vezes, é entendido como uma oferta tangível, contudo produto é tudo que uma empresa pode oferecer ao cliente para satisfazer suas necessidades ou desejos. Assim, produtos podem ser bens físicos, como também, podem ser serviços, experiências, eventos, informações, ideias, entre outros (KOTLER, 2012).

Nessa linha, Semenick e Bamossy (1995, p. 260) definem produto como “um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor”.

Mc Carthy e Perreault Jr. (1997, p. 148) afirmam que “produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”.

Dessa forma, o valor percebido de um produto está ligado a sua capacidade de trazer benefícios e soluções ao cliente (LIMA et al., 2007).

Nesse sentido, o planejamento da oferta deve analisar cinco níveis de produto, onde o valor para o cliente será constituído pela hierarquia de valor, e cada nível de produto agregará mais valor percebido, sendo assim, os níveis se estabelecem como benefício central, produto básico, nível esperado, produto ampliado e produto potencial (KOTLER, 2012). O autor expõe sobre os níveis conforme abaixo.

O nível primário e fundamental é o chama benefício central, esse núcleo central é entendido como o motivo pelo qual o cliente busca o produto, ou seja, é o benefício que o cliente está comprando, por exemplo; para um hotel, o motivo ou benefício é o descanso.

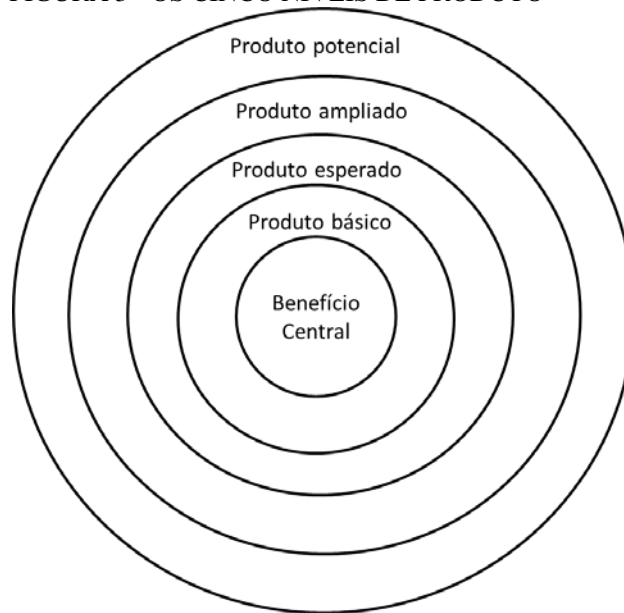
A partir do benefício central, os gestores de marketing devem atribuir elementos para transformá-lo em produto básico; no caso do hotel, seria um quarto com cama, banheiro, toalhas.

O nível seguinte é chamado nível esperado, abrange as condições que os clientes normalmente esperam ao adquirir o produto, ou seja, seguindo o exemplo, um quarto de hotel limpo, silêncio, boa organização.

O quarto nível de produto é o produto ampliado, é o nível que excede as expectativas do cliente. O produto ampliado é resultado das ações que a empresa realiza para se diferenciar de seus concorrentes, para entregar algo que seja mais do que o esperado pelo cliente. Um fator de extrema relevância na diferenciação de produtos é a qualidade, segundo Lima et al., (2007, p. 25) “qualidade significa a adequação do produto à finalidade prevista”, essa qualidade deve ser valor percebido ao cliente - que realiza comparações entre os concorrentes, sendo assim para o negócio, ponto determinante no sucesso comercial e consequente desempenho no longo prazo.

No último nível está o produto potencial, este nível engloba possíveis inovações, incrementos e transformações que o produto pode obter no futuro. É um nível de alta diferenciação e incremento de novas formas de satisfazer o cliente.

FIGURA 3 - OS CINCO NÍVEIS DE PRODUTO



Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2012, p. 348)

Alguns pontos relevantes devem ser levados em conta na estratégia de níveis de produtos; atualmente a concorrência gira em torno do produto ampliado, assim, as organizações necessitam estar em constante movimento para o nível potencial com o intuito de estar à frente dos concorrentes, buscando inovações constantes. Também é importante ressaltar que com o passar do tempo benefícios ampliados se tornam benefícios esperados pelos clientes, e os aumentos de preços devido à ampliação de nível podem dar oportunidades aos concorrentes que atuam não oferecendo benefícios e preços muito baixos (LIMA et al., 2007).

Após o entendimento sobre como agregar valor ao produto, é necessário compreender como esses são classificados.

Os produtos são classificados quanto a sua durabilidade, tangibilidade e uso. Essa classificação é essencial para a correta e apropriada estratégia de mix de marketing da organização (KOTLER, 2012). Abaixo o autor expõe os principais pontos a serem considerados na classificação de produtos.

Ao se tratar de durabilidade e tangibilidade os produtos são classificados com bens não duráveis, bens duráveis e serviços.

Os bens não duráveis são bens tangíveis, que são consumidos de forma rápida e com frequência, assim, a estratégia mais coerente para esse tipo de produto é fazer com que esses

sejam encontrados de uma maneira fácil e acessível em diversos locais, a margem em geral é baixa e a divulgação é maciça.

Os bens duráveis são bens tangíveis que tem o tempo de consumo extenso, usados em um determinado período. Na maioria dos casos, os bens duráveis exigem uma venda pessoal e agregam serviços (como garantia), as margens são mais altas e a divulgação é mais direcionada.

Os serviços são produtos intangíveis, enquanto os bens são produzidos, os serviços são executados; dessa forma, abrangem mais que simplesmente uma troca de mercadoria, exigindo maior controle de qualidade e credibilidade.

Outra classificação importante com relação aos produtos se refere ao uso. Assim, Kotler (2012) divide os produtos em bens de consumo e bens industriais.

Os produtos de consumo são aqueles comprados pelo cliente para seu próprio uso ou de outra pessoa, são destinados ao consumidor final. Os produtos de consumo são subdivididos em bens de conveniência, bens de comparação, bens de especialidade e não procurados.

Os bens de conveniência são adquiridos pelo consumidor com frequência, de forma imediata e sem esforço de comparação. Em geral possuem preço baixo e são encontrados em diversos pontos de vendas. Existem os produtos básicos, que são produtos de primeira necessidade, esses são comprados com grande regularidade; os produtos de impulso, são adquiridos sem planejamento ou intenção de busca, são os produtos colocados estrategicamente nas saídas dos supermercados antes do pagamento; também nessa categoria estão os produtos de emergência, que são comprados em situações de extrema necessidade, esses produtos devem ser colocados em locais onde o consumidor possa encontrá-los com facilidade quando tiverem uma urgência.

Os bens de comparação são produtos adquiridos com menos frequência e cautela, são comparados pelos clientes em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. Os bens de compra comparada homogêneos têm semelhança na qualidade, contudo os preços desses bens têm diferenças significantes, o que gera grande comparação entre os consumidores, dessa forma, a equipe de vendas desse tipo de produto deve estar bem preparada para expor o custo benefício da aquisição deste bem. Já os bens de comparação heterogêneos, possuem características distintas e mais significativas que o preço, nesse sentido, as organizações que trabalham com esses produtos devem oferecer grande variedade para atender preferências individuais.

Os produtos de especialidade são produtos diferenciados e exclusivos, possuem características especificadas e consumidores que têm identificação com a marca. Assim, os consumidores estão dispostos a fazer um esforço para adquiri-lo. Esse tipo de bem não envolve comparação, e não necessita divulgação em massa, a promoção é direcionada ao público-alvo da marca.

Já os produtos não procurados são produtos que os consumidores normalmente não têm a intenção de comprar e não conhecem. Essa categoria tem como exemplo as inovações, que os consumidores ainda não veem ou identifiquem a necessidade de comprá-los. Também é possível citar os serviços funerários e seguros de vida. A divulgação desses produtos deve ser direcionada e a venda pessoal.

A outra classificação com relação ao uso refere-se aos produtos industriais. Esses produtos não tem como destino o consumidor final, são comprados com a intenção de produzir outro bem. Esses produtos podem ser classificados com relação ao modo como são usados no processo de produção, sendo divididos em três grupos; materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais.

Os materiais e peças são bens que participam do processo de produção dos produtos manufaturados, podendo ser matérias-primas ou materiais manufaturados. As matérias-primas englobam produtos agropecuários, como trigo e verduras, que virão a compor produtos maiores; e produtos naturais, que tem fornecimento limitado são vendidos a granel, como peixes para produção de alimentos e minério de ferro para a fabricação de componentes da indústria automotiva. Os materiais manufaturados são materiais componentes ou peças componentes, isto é, os materiais componentes são aqueles submetidos a processos de transformação adicionais, como ferro e fibras têxteis; já as peças componentes são aquelas que vão agregar a produtos acabados com poucas modificações, como pneus ou volantes.

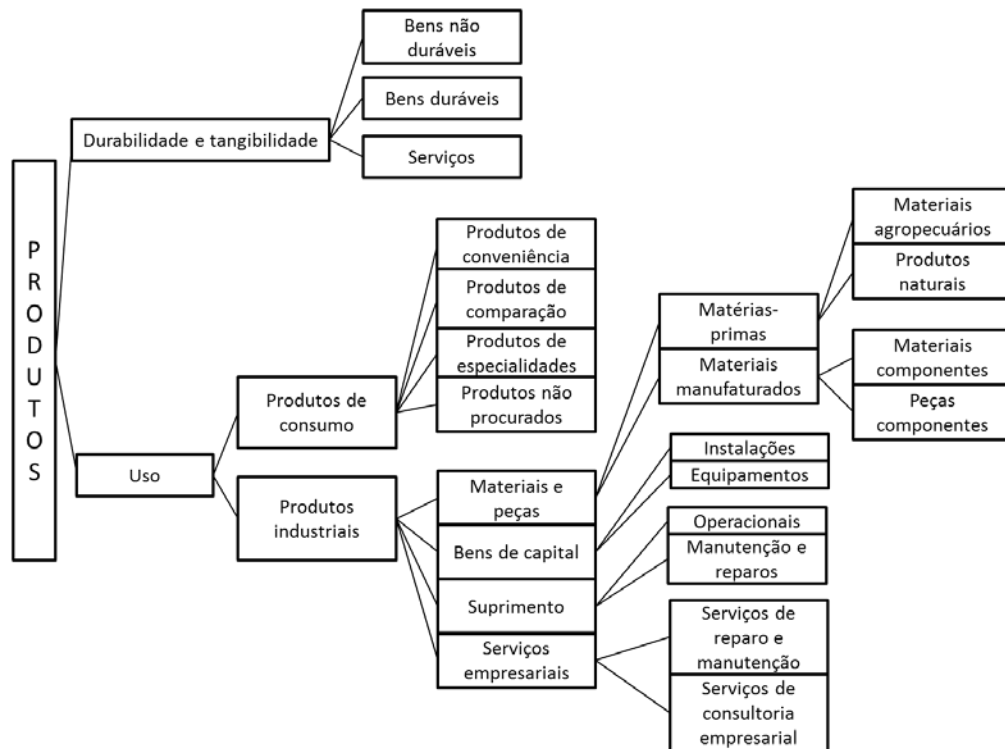
Os bens de capital são bens de longa duração que tem como finalidade auxiliar no desenvolvimento ou manutenção do produto acabado. Os bens de capital abrangem as instalações e equipamentos; as instalações são construções e equipamentos pesados, sendo itens de aquisições de grande relevância; já as utilidades de escritório, ferramentas portáteis, fazem parte dos equipamentos.

Os suprimentos e serviços empresariais são bens e serviços de duração curta, com o objetivo de desenvolver ou gerenciar o produto acabado, mas não fazem parte deste. Os suprimentos podem ser operacionais; como lubrificantes, papéis e canetas; ou de manutenção e reparo, como pregos e vassouras. Os serviços empresariais englobam reparos e

manutenções, como limpeza e conserto de computadores; e também serviços de consultoria empresarial, como consultorias financeira, jurídica, entre outras.

Abaixo, é possível observar um resumo da classificação de produtos vista neste tópico.

FIGURA 4 - CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTO



Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2012, p.349) e Blume e Ledermann (2009, p. 39)

Como é possível perceber, os produtos têm grande importância na composição do marketing, e assim, no núcleo da estratégia da empresarial. De tal modo, para traduzir em seu produto os anseios de seu mercado-alvo, as empresas devem considerar uma série de fatores para que o mesmo se torne atrativo e atenda as expectativas; considerando a variedade de produtos, a qualidade dos mesmos, o design a ser usado, as principais características, o nome da marca a ser utilizada, a embalagem, os serviços relacionados, e a garantia envolvida (KOTLER, 2012).

2.1.2.2 Preço

Nesse sentido, após a correta adequação de um produto às necessidades dos clientes, a organização deve se atentar para o segundo ponto do composto, o preço.

O preço pode ser definido como a quantidade de dinheiro ou recursos que são cobrados pelo produto, ou seja, a base de troca. Com o intuito de possuir um benefício, os consumidores entregam certa soma de valores para obtê-lo (BLUME; LEDERMANN, 2009).

Por ter uma grande influência no nível de vendas, na margem de contribuição gerada pelo produto e, principalmente, na estratégia desse produto no mercado; o preço vem sendo uma das variáveis de marketing mais importantes nos dias atuais (LIMA et al., 2007).

Como visto acima, os clientes estão dispostos a pagar um determinado preço para adquirir benefícios; e isso deve ser levado em consideração na geração dos preços. Dessa forma, as empresas têm o desafio de oferecer um grupo de benefícios, sendo esses tangíveis e intangíveis, de forma atrativa aos clientes, estabelecendo um preço equilibrado, que abranja as necessidades dos consumidores, as opções dos concorrentes e os objetivos de lucro da organização. Assim, as decisões estabelecidas sobre o preço devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, seu público-alvo e o posicionamento esperado de seus produtos e marcas (LIMA et al., 2007; KOTLER, 2012).

Portanto, para estabelecer uma política de preços eficiente, a organização deverá ter claramente definidos seus objetivos, assim como onde posicionar sua oferta no mercado. Para Kotler (2012) e Cobra (2005) os principais objetivos são: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, trabalhar a nata do mercado e relação preço/qualidade. Na sequência, os autores abordam cada um desses objetivos.

O objetivo de sobrevivência ocorre quando a empresa, em função de alguma dificuldade, necessita de preços que possam cobrir somente os custos variáveis e alguns custos fixos, buscando se estabelecer e subsistir. Essa estratégia, no entanto, deve ser considerada em um curto prazo, pois no longo prazo a empresa deve agregar valor para crescer.

Com o objetivo de maximizar os lucros, as empresas analisam a demanda e os custos referentes a preços alternativos, a partir disso, é possível definir o preço que maximizará o lucro corrente. Esse objetivo foca no desempenho financeiro corrente, contudo, também devem ser levados em consideração outros impactos variáveis e do composto de marketing que podem influenciar na atuação no longo prazo.

Quando uma empresa busca uma elevação na participação de mercado, estabelecem uma estratégia onde um maior volume de vendas acarretará em uma diminuição dos custos, o que levará ao aumento nos lucros no longo prazo. Assim, o foco está na sensibilidade do

mercado, que pode ser suscetível a preços menores, em que o baixo preço estimula o crescimento.

Empresas realizam altos preços quando buscam aumentar o desnatamento do mercado, onde consumidores inovadores, por exemplo, têm maior disposição para adquirir produtos novos ou exclusivos a um preço mais alto. Com o passar do tempo esses produtos vão decaindo de preço, e se tornando mais populares.

Com o objetivo de se posicionar como líder em qualidade de produto no mercado, as empresas buscam ter produtos premium acessíveis, com qualidade e status percebidos pelo consumidor. Assim, é possível ter um preço elevado, mas com uma base de clientes extremamente fiel.

Assim como os objetivos, a estratégia de marketing da organização está diretamente ligada ao preço. É possível estabelecer preços baixos para produtos de baixa qualidade e pouco esforço promocional; contudo, produtos de alta qualidade, diferenciados e com grande esforço promocional tem preços mais elevados (COBRA, 2005).

A seguir, Cobra (2005) cita algumas estratégias de preços que podem ser utilizadas pelas empresas; estratégia premium, estratégia de penetração, estratégia de barganha, estratégia de superbarganha, estratégia de preços altos, estratégia de preço médio ou comum, estratégia “bater ou correr”, estratégia de artigos de qualidade inferior e estratégia de preços baixos.

A estratégia premium é usada quando é oferecido um produto de alta qualidade, buscando atingir as faixas de rendas mais altas do mercado, com preços altos.

Contudo, se é necessário penetrar um produto de qualidade no mercado, a estratégia de penetração é utilizada, onde são estabelecidos preços médios, pouco abaixo do normal.

A estratégia de barganha ocorre quando há uma negociação entre distribuidores e consumidores, em que é oferecido um produto de qualidade média a preço baixo.

A superbarganha acontece quando há um produto de alta qualidade por preço baixo, com a intenção de uma rápida introdução no mercado, oferecendo também boas condições aos distribuidores.

A estratégia de utilizar preços altos para produtos com qualidade média, tem o objetivo de valorizar o produto e obter lucros no curto prazo.

Para atingir uma participação na aceitação do mercado, a estratégia de qualidade média ou comum, busca um preço compatível e condizente com a qualidade do produto,

Uma estratégia de curto prazo “bater e correr” utiliza produtos de baixa qualidade com preço alto, onde o objetivo é uma vantagem inicial para posteriormente uma rápida saída do mercado.

Produtos de baixa qualidade com preços médios utilizam a estratégia de artigos de qualidade inferior, buscando uma vantagem a partir da imagem da marca.

Por fim, a estratégia de preços baixos empregados a produtos de baixa qualidade, objetivam as vendas em quantidades.

Lima et al. (2007) demonstra que após definido o objetivo e estratégia da precificação, os gestores de marketing devem estar atentos às reações de mercado no que tange a alteração de preços. Abaixo o autor relata possíveis consequências das alterações de preços.

As reações relativas aos preços baixos, por vezes causam uma disputa entre os concorrentes, esses respondem à diminuição utilizando ainda mais descontos e, nessa guerra pelo preço mais baixo, somente as organizações com bons recursos financeiros conseguem sobreviver.

Já quando os preços estão altos, é possível que ocorra uma busca pela liderança de preço, onde os concorrentes reagem aumentando seus próprios preços, contudo, isso acontece somente se há uma grande demanda pelo produto que justifique os preços elevados, no entanto se a demanda for elástica, esse tipo de estratégia pode acarretar uma diminuição do consumo.

Outras reações importantes estão relacionadas à demanda esperada.

Quando ocorre uma baixa demanda pelo produto, ou seja, quando a procura dos clientes é menor do que a esperada; os gestores de marketing devem rever os preços estabelecidos, assim como todo o composto de marketing envolvido.

Da mesma forma, caso a demanda seja maior do que a esperada, os gestores também devem analisar e realizar ações, pois é possível que o preço estabelecido esteja muito baixo para o nível da demanda.

Outro ponto relevante que deve ser analisado são as mudanças realizadas nos preços, os gestores devem ser cautelosos e estar atentos às reações causadas por essas alterações. Preços muito elevados tendem a desagradar os consumidores, e preços muito baixos podem ser relacionados com qualidade inferior. Dessa forma, é importante que aumentos nos preços estejam relacionadas com melhorias e/ou avanços nos produtos.

2.1.2.3 Praça

Com produtos adequados e preços bem estabelecidos, é necessário fazer com que o alcance ao cliente seja realizado de maneira eficiente. É assim, que se institui outro P de marketing, chamado Praça, ou distribuição.

“Os gestores de marketing procuram tornar os produtos disponíveis para os clientes quando e onde eles queriam comprá-los, para assim criar trocas que ofereçam valor” (LIMA et al., 2007, p. 46).

Contudo, os fabricantes, em sua maioria, não vendem seus produtos diretamente aos consumidores finais, tendo como intermediários os chamados canais de marketing ou canais de distribuição (KOTLER, 2012).

Canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER, 2012, p. 448).

Por muitos anos, as organizações não deram aos canais de marketing a mesma importância que às outras três áreas estratégicas do composto de marketing: produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 2002).

Algumas tendências dos dias atuais provocaram uma mudança de interesse pela área, o mesmo autor destaca pelo menos cinco:

1. Alta competitividade, dificuldade de conquistar vantagem competitiva sustentável.
2. Aumento do poder dos distribuidores nos canais.
3. Necessidade de redução de custos de distribuição.
4. Revalorização do crescimento.
5. Aumento do papel da tecnologia.

Essas tendências determinaram mudanças, é necessário oferecer aos consumidores diversos locais e opções em que possam encontrar produtos e serviços que necessitam. Para que isso ocorra, um esforço de marketing é realizado, onde são disponibilizadas opções de tempo, local e formas de aquisição. Essa ação junto ao consumidor final é possível através dos canais de distribuição ou canais de marketing (ALVAREZ, 1999).

Rosenbloom (2002, p. 27) define canal de marketing como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O mesmo

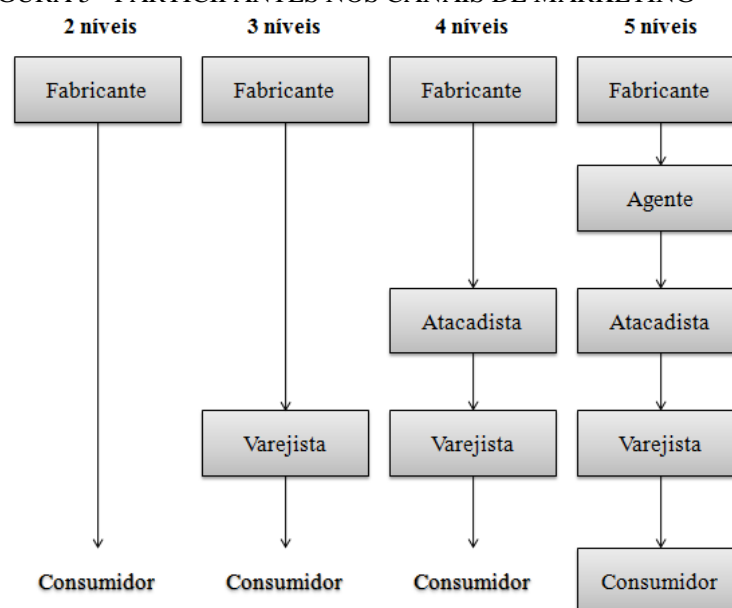
autor conceitua que os objetivos de distribuição são aqueles baseados nas metas de distribuição da empresa, onde os canais de marketing têm a função de fazê-las cumprir.

Berman (1996) aponta que os canais de marketing podem ser definidos como uma rede organizada ou sistema de agências e instituições que, em conjunto, executam as atividades necessárias para conectar produtores com os consumidores.

Os canais de marketing têm função essencial no processo de marketing de uma organização, pois de além de distribuir os bens, eles devem transmitir ao consumidor final os ideais da marca, a motivação e facilitação dos processos de compra. Nesse sentido, as organizações, fabricante e canal de distribuição, devem estar com objetivos alinhados, trabalhando de forma integrada e coordenada. A imagem do produto ou serviço não deve sofrer alteração quando passada pela indústria e pelo varejista, por exemplo (ALVAREZ, 1999).

Essa coordenação é muito relevante, já que os integrantes de um canal de marketing são vários, e uma interação eficaz ocorre quando a rede de relacionamento do canal está em contato ativo. Dentre os participantes de um canal; além do fabricante; existem os consumidores finais; os intermediários, como varejistas, atacadistas, representantes; e as empresas facilitadoras que são as empresas de transporte, armazenamento, agências de propaganda, agências de promoção e bancos (BERMAN, 1996; KOTLER, 2006; GUMMESSON, 2005; ROSENBLOOM, 2002). Abaixo uma representação dos participantes citados:

FIGURA 5 - PARTICIPANTES NOS CANAIS DE MARKETING



Fonte: Elaborado a partir de Rosenbloom (2002, p. 38)

Como visto na FIGURA 5, Rosenbloom (2002, p. 37) destaca o conceito de estrutura do canal de uma visão gerencial ao entender estrutura do canal como: “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”. O autor conclui que as interações de sucesso entre esses atores farão com que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável em relação a seus concorrentes, visto que terá um bom relacionamento com seus clientes e parceiros, gerando um ambiente alinhado e coordenado com suas estratégias.

2.1.2.4 Promoção

Dessa forma, seguindo as estratégias de marketing, após um produto adequado com preço atraente e bem distribuído no mercado, as empresas necessitam também se comunicar de maneira eficiente com os parceiros atuais e potenciais, assim como com o público em geral; é formado então, o P de marketing chamado Promoção, ou comunicação de marketing (KOTLER, 2012).

Segundo Kotler (2012, p. 512) a “comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam”. A comunicação de marketing representa a empresa, estabelece diálogo e cria relacionamento com os consumidores. Buscando reforçar a fidelidade do cliente, a comunicação de marketing permite à empresa conectar sua marca, criar uma imagem e posicioná-la. Da mesma forma que é de suma importância para transmitir as informações necessárias sobre os produtos.

As ferramentas de comunicação de marketing geram valor, pois transmitem aos consumidores as informações necessárias para a tomada de decisão de compra. Assim, o composto de comunicação combina uma série de elementos com o objetivo de criar uma estratégia geral de comunicação de marketing, são eles, propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca, venda pessoal e merchandising (BLUME e LEDERMANN, 2009; KOTLER, 2012; LIMA et al., 2007). Abaixo, os autores expõem sobre esses elementos.

A propaganda consiste em qualquer anúncio pago vinculado por meios de comunicação de massa feita por um patrocinador identificado. Os gestores de marketing devem analisar qual a mídia mais adequada para promover, mídia impressa, eletrônica, em rede ou expositiva.

A ferramenta de promoção de vendas reúne diversos incentivos usados em curto prazo, com tempo limitado e predeterminado sobre os consumidores, varejistas, ou força de vendas. O objetivo é estimular a experiência e incentivar a compra de um produto ou serviço. São utilizadas as promoções de consumo - como cupons, ofertas de desconto, amostras grátis, entre outros; também podem ser realizadas promoções comerciais que gerem bônus e exposição, além das promoções corporativas e de força de vendas, que focam em concursos entre os vendedores.

A realização de eventos e experiências são atividades patrocinadas pela organização com o objetivo de criar uma ocasião especial associada a marca que gere experimentação e interação com os consumidores; podem ser desde atividades informais, como também esportes e entretenimento.

No que tange às relações públicas se busca o desenvolvimento de boas relações com diferentes tipos de público para que sejam gerados comentários e informações favoráveis sobre a empresa. É uma comunicação vista como não-paga que promove e protege a imagem da empresa e de seus produtos.

Para atingir os clientes de uma maneira ativa, a comunicação deve utilizar a ferramenta do marketing direto, onde um sistema interativo busca obter uma resposta mensurável dos clientes através de diversos meios de comunicação. As ferramentas de contato como mala direta, telemarketing, visitas utilizam-se de um banco de dados com informações a fim de aprofundar a fidelidade e obter uma resposta ou diálogo direto com o cliente.

Nos dias atuais, uma nova forma de dialogar com os clientes tem sido o marketing interativo, em que é possível o envolvimento de clientes atuais e potenciais através de programas e atividades on-line.

Já a forma mais tradicional de disseminar informações também é aplicável como ferramenta de marketing, o marketing boca a boca gera uma comunicação de uma pessoa para outra seja numa forma verbal, escrita ou eletrônica, relatando experiências de uso ou compra.

A ferramenta de venda pessoal é a apresentação formal da força de vendas com o intuito de promover e efetivar relações com os clientes. Os gestores de marketing podem ajustar a comunicação às necessidades de cada situação, buscando torná-las mais efetivas.

Outra ferramenta bastante utilizada na comunicação de marketing refere-se ao merchandising, ou seja, ações realizadas nos pontos de venda com o objetivo de atingir os clientes no momento de decisão de compra; dessa forma, é elaborado um plano de adequação do produto e sua exposição no ponto de venda com o intuito de promover informações e gerar

impacto visual. O termo merchandising comumente também é atribuído às ações de comunicação onde os produtos da marca são divulgados em programas de TV, filmes e novelas.

A partir dos conceitos abordados acima, é possível perceber como são vitais as etapas de planejamento e execução no composto de marketing. Nesse contexto, se encontra a função essencial para a estruturação e tomada de decisão nessa área, a Gestão de produto, que será conceituada a seguir e sua atuação será o foco da pesquisa do presente trabalho.

2.2 Gestão de produto

Nos tópicos anteriores foram observados pontos importantes para as decisões de marketing, como a oferta de produtos, a atribuição do preço, a escolha de intermediários para a distribuição aos consumidores, e a utilização de diversas ferramentas de comunicação. A gestão de produto surge, então, como a administração de maneira estruturada para a tomada de decisão no composto de marketing (IRIGARAY et al., 2011).

Neste tópico serão abordados processos que abrangem a gestão de produto de uma organização.

2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto

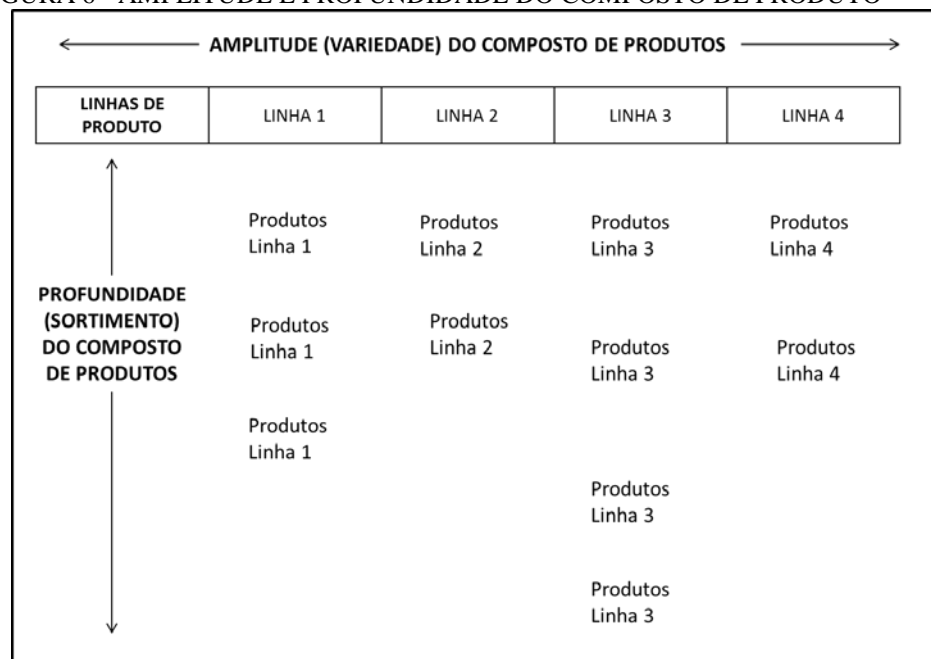
Dentro do mix de todos os produtos que as empresas colocam à venda, encontram-se agrupamentos e divisões para que sejam possíveis análises e decisões coerentes e assertivas. Dessa forma, as linhas de produtos agrupam produtos intimamente relacionados e o composto de produto é a abrangência de todas as linhas de produto (KOTLER, 2012; FERREL; HARTLINE, 2008).

A gestão de produto leva como base para suas decisões todos os produtos vendidos pela organização. Administrar o composto de produto implica em analisar possíveis modificações, diminuir ou acrescentar produtos e linhas de produtos, modificar aspectos de um produto, embalagens e serviços ao cliente. Os gestores também estão atentos à necessidade de descontinuar a oferta de um produto, avaliando, por exemplo, sua lucratividade, obsolescência e concorrentes. Assim como, gerenciam a inclusão de novos produtos, estendendo a linha de produto ou desenvolvendo novos produtos (LIMA, 2007).

Por muitas vezes as empresas têm negócios e linhas de produtos diversos que atuam em mercados diferentes, com ameaças e oportunidades específicas, o que acarreta na utilização de variadas aptidões e recursos das empresas. Dessa forma, é importante conhecer as especificidades de cada negócio para que tenham objetivos claros, estratégias apropriadas, e atuem em sinergia; é nesse sentido que a atuam as análises e decisões das linhas de produto (IRIGARAY et al., 2011).

Decisões relativas às linhas de produtos e compostos de produto são estratégicas nas empresas. Uma das primeiras decisões é sobre a quantidade de linhas de produtos a serem oferecidas, essa quantidade é chamada amplitude ou variedade do composto de produto. Ao oferecer uma grande variedade de produtos, as empresas diminuem o risco, diversificando-o no portfólio de ofertas. A amplitude do composto de produto também está ligada na força e reputação da empresa, ajudando a reforçar esses pontos junto aos consumidores. A segunda decisão refere-se à profundidade ou sortimento de cada linha de produto, as empresas podem atrair uma grande quantidade de consumidores e diferentes segmentos de mercado, construindo um bom sortimento de produtos em suas linhas (FERREL; HARTLINE, 2008).

FIGURA 6 - AMPLITUDE E PROFUNDIDADE DO COMPOSTO DE PRODUTO



Fonte: Elaborado a partir de Ferrel e Hartline (2008, p. 189)

Ferrel e Hartline (2008) descrevem ainda que embora o gerenciamento de uma ampla variedade e um profundo sortimento de produtos possa ser um desafio e gerar aumento das despesas, trazem importantes benefícios que devem ser avaliados. A economia de escala é um

deles, onde a oferta de diversas linhas de produtos pode trazer ganhos em escala de produção, compra em quantidade e promoção. A uniformidade na embalagem, também é considerada um benefício, em que a imagem da marca faz com os consumidores possam identificar e encontrar os produtos da empresa com mais facilidade. A padronização das linhas de produto geram vantagens competitivas, buscando utilizar os mesmos componentes em linhas diferentes, reduzindo os custos de fabricação e de estoque. A amplitude e sortimento da linha de produtos também influem de maneira positiva na eficiência de vendas e de distribuição, onde a força de vendas dispõe de diversas opções para oferecer e, normalmente, os atacadistas e varejistas estão mais dispostos a negociar a partir de uma linha de produto do que por produtos individuais. Por último, é percebido que há uma crença em qualidade equivalente, ou seja, os consumidores esperam e acreditam que os produtos de uma linha de produto tenham qualidades semelhantes.

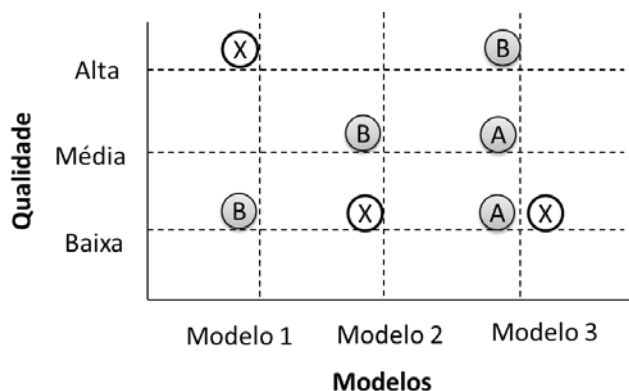
A partir da composição, amplitude e profundidade das linhas de produto, a gestão de produto necessita conhecer em profundidade cada uma de suas linhas, compreendendo as vendas, lucros e perfis de mercado; para assim, determinar produtos a serem desenvolvidos, mantidos ou abandonados (KOTLER, 2012).

Kotler (2012) demonstra que para analisar os produtos de uma linha deve-se ter uma visão clara da contribuição e participação desses no que se refere às vendas e lucratividade. Itens que possuem alta quantidade de vendas e alta representatividade nos lucros devem ser monitorados e protegidos, já que qualquer queda nesses produtos terá grande impacto negativo na linha como um todo. Por outro lado, itens que possuem baixa representatividade em vendas e lucros podem ser considerados para abandono, com exceção daqueles que tenham forte potencial de crescimento. Deve-se levar em conta, que toda empresa tem itens com diferentes margens de lucro em sua linha, o gestor deve saber diferenciar quanto ao potencial, para assim, avaliar um aumento de preço ou investimento em propaganda, com o objetivo de aumentar suas vendas e/ou margens.

Segundo o mesmo autor, outro ponto de extrema importância ao se analisar a linha de produto é o perfil de mercado. Nesse ponto, a gestão de produto deve avaliar a posição da sua linha com relação às da concorrência, para isso realiza-se o mapeamento de produto, em que são evidenciados quais itens do concorrente competem com os da sua linha.

Abaixo um exemplo de mapeamento de produtos.

FIGURA 7 - MAPA DE PRODUTOS DA LINHA



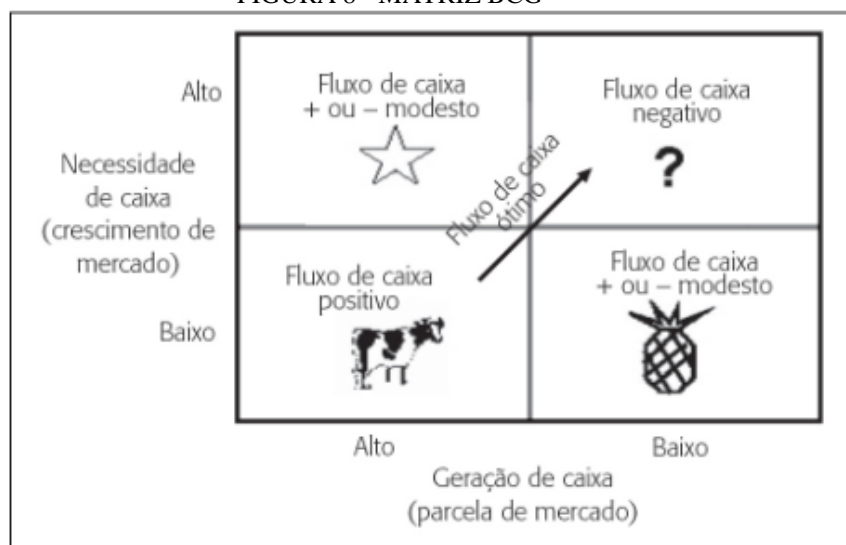
Fonte: Adaptado de Kotler (2012, p. 360)

No exemplo acima, é possível perceber o posicionamento da empresa X com relação aos concorrentes A e B. As empresas oferecem produtos que diferem em termos de qualidade e modelos; assim, verifica-se que a empresa X possui como concorrente direto a empresa A, que oferece o mesmo modelo na mesma qualidade. Porém, os modelos 1 e 2 da empresa X não possuem concorrência direta. O mapa também é utilizado para encontrar novas possibilidades de produtos, no exemplo da FIGURA 7 nota-se que nenhuma empresa oferta o modelo 1 de média qualidade e o modelo 2 de alta qualidade, dessa forma, se há uma demanda não atendida nesses itens, a empresa pode analisar adicioná-los em sua linha.

Outro ponto chave para o planejamento e gestão é a análise competitiva de portfólio, onde se relaciona o crescimento e a participação de mercado. Um dos métodos mais conhecidos é a matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group. Na matriz BCG as variáveis de índice de crescimento de mercado e participação relativa de mercado se relacionam com o fluxo de caixa de cada produto analisado, permitindo uma visão de posição estratégica e de resultados dos produtos da organização, além de proporcionar ideias para movimentos estratégicos (IRIGARAY et al., 2011).

A FIGURA 8 demonstra a matriz BCG.

FIGURA 8 - MATRIZ BCG



Fonte: Boston Consulting Group (BCG) In: Irigaray et al., 2011, p. 88

Os “estrelas” são produtos com potencial, que possuem alto crescimento em grande parcela do mercado. Esses produtos são o futuro da empresa, se seguirem a tendência de crescimento e tiverem bom aporte de marketing para que possam se tornar “vacas leiteiras”.

Os “vacas leiteiras” são os produtos maduros, com alta participação e baixo crescimento de mercado. Como geram entradas de lucros, o que pode beneficiar o caixa para novos produtos.

Os “ponto de interrogação” são as oportunidades, produtos com baixa participação em mercados que possuem rápido crescimento. Normalmente, pela baixa participação, geram lucro baixo e pouco fluxo de caixa. O crescimento de mercado é atrativo, contudo, necessita grandes investimentos para que possam ganhar participação no mercado.

Os “abacaxis” são produtos que possuem participação e taxa de crescimento de mercado baixas. Esses produtos não geram caixa e os lucros são baixos, assim, são considerados para o abandono.

A sequência de êxito da matriz se baseia em investir em pontos de interrogação para que esses se tornem estrelas e, após vacas leiteiras; ao fim, as vacas leiteiras irão se desgastar e se tornarão abacaxis. Os investimentos são retirados da geração de caixa dos produtos vacas leiteiras para se destinarem aos pontos de interrogação, com a intenção de transformá-los em estrelas.

Irigaray et al. (2011) demonstra a importância da análise do eixo vertical da matriz, o índice de crescimento de mercado. Dentro do ciclo de vida de produto (como será abordado no próximo tópico do presente trabalho), o estágio do crescimento é o principal ponto e a

melhor medida do produto, assim, esse conhecimento é essencial para a criação de estratégias. Com o mercado em crescimento há a entrada de novos concorrentes, gerando competitividade; além disso, ocorre um aumento da demanda, que poderá exceder a oferta, estimulando preços e lucros mais altos. A posição da empresa com relação ao mercado em crescimento, evidenciará se essa está ganhando, mantendo ou perdendo participação.

O mesmo autor descreve o eixo horizontal da matriz, a participação de mercado. Nesse eixo são encontradas as taxas de participação de mercado de produtos ou linhas de produtos da empresa relacionados às taxas dos produtos concorrentes. Esse indicador está associado à geração de caixa, onde uma melhor participação no mercado gera caixa positivo, já que existem ganhos em economias de escala e curva de experiência.

Nessa linha, o autor indica um quadro para a estruturação do portfólio da empresa, enumerando os produtos ou linhas de produtos e registrando a participação deste produto no faturamento total da empresa. Em outro quadro, agora para comparação com a concorrência, deve-se indicar os produtos ou linhas de produto e suas parcelas relativas de mercado (total de vendas da empresa dividido pelo total de vendas do principal concorrente).

QUADRO 1 - INFORMAÇÕES INTERNAS

Produto ou linha de produtos	Participação no faturamento da empresa	Margem de contribuição
Total	100%	Média

Fonte: Irigaray et al., 2011, p. 91

QUADRO 2 - INFORMAÇÕES EXTERNAS

Modelo de confronto		Vendas da linha (Empresa)	Vendas da linha (Concorrente)	Parcela relativa de mercado (1/2)	Taxa de crescimento anual do mercado
Empresa	Concorrente	Empresa	Concorrente		
		Total	Total		Média

Fonte: Adaptado de Irigaray et al., 2011, p. 91

Após a alocação do portfólio, a empresa tem informações que podem determinar o seguimento de cada um dos produtos, como o investimento, desinvestimento, ou geração de caixa para outros produtos, entre outros (IRIGARAY et al., 2011).

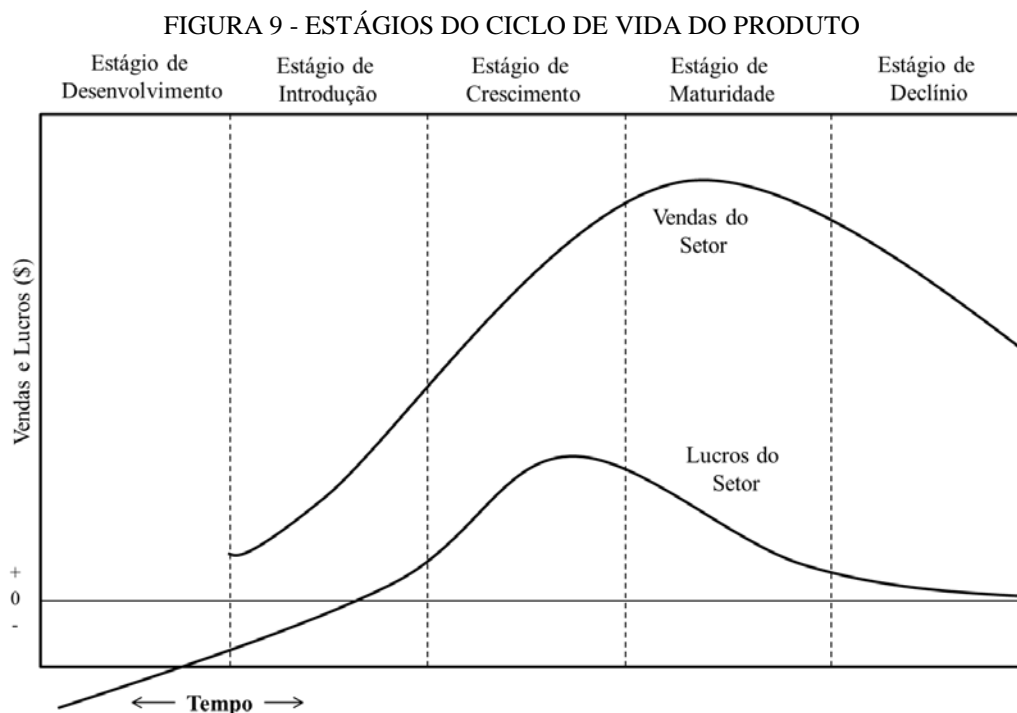
2.2.2 Ciclo de vida do produto

Uma importante tarefa das organizações é gerenciar os produtos ao longo de seus ciclos de vida. Esse gerenciamento e acompanhamento são fundamentais, já que para cada fase do ciclo de vida do produto (CVP) o produto, o mercado e os concorrentes mudam e assim, a empresa deve adequar suas estratégias e investimentos, (KOTLER, 2012; IRIGARAY et al., 2011).

Kotler (2012) demonstra que para afirmar que o produto possui um ciclo de vida, devem-se aceitar quatro fatos: os produtos têm uma vida limitada; os estágios de vendas mudam e cada um possui desafios e oportunidades distintas; assim como os lucros, que passam por altos e baixos nos diferentes estágios; as estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos devem se adequar ao longo do ciclo.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p.238), “o ciclo de vida do produto é um modelo dos estágios do histórico de vendas e lucros de um produto”.

Ferrel e Hartline (2008), Irigaray (2011) e Kotler (2012) descrevem o ciclo de vida do produto em 5 estágios: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Abaixo serão detalhadas as características de cada estágio segundo os autores.



Fonte: Elaborado a partir de Ferrel e Hartline (2008, p. 193)

No estágio de desenvolvimento, as organizações não possuem receita de vendas, nesse estágio ocorre saída de caixa, pois há o investimento na inovação e desenvolvimento do produto.

O estágio da introdução representa o lançamento do produto na linha de ofertas da empresa. É esperado baixo crescimento de vendas, já que o produto é novo no mercado. Assim, esse produto necessita investimentos principalmente em embalagens, distribuição e propaganda. Praticamente não há lucros nessa fase, que é caracterizada pelas despesas com lançamento. As metas de marketing comuns para esse estágio baseiam-se em atrair consumidores por meio de propagandas, experimentação, cupons de desconto, além de expandir relacionamentos com canais para atingir uma boa distribuição, construir uma boa visibilidade do produto por meio de promoção de vendas, e estabelecer objetivos de precificação equilibrados entre a necessidade de recuperar os gastos e a realidade competitiva do mercado.

Após a introdução do produto, é importante monitorar constantemente a participação no mercado, receitas, custos, e assim, avaliar o investimento realizado. Esse rastreamento é essencial para que o produto tenha sucesso, sua curva de vendas continue subindo, e esse atinja o lucrativo estágio de crescimento.

Na fase do crescimento ocorre um aumento nas vendas, pois a maioria dos consumidores potenciais obtém conhecimento do produto. Com o aumento do volume de vendas, é possível a economia de escala e uma distribuição mais eficiente, dessa forma há um aumento substancial dos lucros. Contudo, nesse estágio também há o aparecimento dos primeiros concorrentes, já que a demanda do produto aumentou. Dessa forma, a organização tem nessa fase duas grandes prioridades, a de estabelecer uma posição forte e robusta no mercado e atingir metas financeiras que equilibrem o investimento realizado e gerem lucros suficientes para garantir um compromisso de longo prazo com o produto. As metas em termos de estratégia de marketing focarão em aumentar as vantagens percebidas do produto, manter o controle de qualidade, estabelecer identidade do produto, maximizar a disponibilidade e encontrar a relação ideal entre preço, demanda e concorrência, pois o produto se aproxima da fase de maturidade.

Ao final do estágio de crescimento, as oportunidades estratégicas irão diminuir e o produto entrará na fase de maturidade. O estágio da maturidade é caracterizado por um crescimento de vendas baixo e lento, em que as vendas se estabilizam e acompanham o crescimento vegetativo do mercado. Nessa fase, todos os concorrentes já estão atuando e há uma luta maior pela parcela de mercado, onde só ocorrem ganhos de participação quando um concorrente perde parcela no mercado; esse ganho é possível a partir de investimentos promocionais significativos ou cortes na margem bruta devido à redução de preço. Assim, os lucros se estabilizam ou tendem a cair ao final do estágio. As principais estratégias de marketing para esse período seriam gerar fluxo de caixa, sustentar a participação no mercado e roubar participação no mercado.

Assim, o produto chega ao estágio de declínio, última fase do ciclo de vida do produto. Nessa fase, o produto se torna obsoleto, é superado por outro ou “sai de moda”. Dessa forma, as vendas caem significativamente e os lucros praticamente desaparecem. As empresas tendem a diminuir os gastos e investimentos com propaganda, desenvolvimento e distribuição, além de reduzir a oferta de distintos modelos. Ao final desse estágio a empresa deve decidir qual o momento mais adequado para a retirada do produto do mercado ou se será possível reposicioná-lo em outro nicho específico.

No quadro abaixo, Ferrel e Hartline (2008) e Kotler (2012) apresentam um resumo das características, metas e estratégias de marketing durante o ciclo de vida do produto.

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS, METAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DURANTE O CICLO DE VIDA DO PRODUTO

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Características				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custo por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos ou baixos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
Metas de Marketing				
	Percepção e experimentação do produto	Aumentar a participação no mercado com a conquista de novos consumidores; descobrir novas necessidades e novos segmentos de mercado	Maximizar o lucro defendendo a participação no mercado ou tomando-o dos concorrentes	Reduzir despesas e esforços de marketing para maximizar a última oportunidade de lucro
Estratégias				
Estratégia de Produto	Modelos limitados com recursos limitados; frequentes mudanças no produto	Lançar novos modelos com novos recursos; continuar com as mudanças no produto	Linha completa de modelos; aumentar ofertas de produtos suplementares para ajudar na diferenciação do produto	Eliminar modelos e marcas não-lucrativos
Estratégia de Precificação	Precificação de penetração para estabelecer uma presença de mercado ou desnatamento para recuperar custos de desenvolvimento	Preços caem devido à concorrência; preço para igualar ou vencer a concorrência	Preços continuam a cair; preço para vencer a concorrência	Preços se estabilizam em um nível baixo
Estratégia de Distribuição	Apresentar gradualmente o produto para expandir a disponibilidade; envolver atacadistas e varejistas	Intensificar esforços para expandir alcance e disponibilidade do produto	Ampla disponibilidade do produto; reter espaço na prateleira; eliminar gradualmente distribuidores ou canais não-lucrativos	Manter nível necessário para conservar consumidores fiéis à marca; continuar eliminação de canais não-lucrativos
Estratégia de Promoção	Propaganda e venda pessoal para criar visibilidade; intensa promoção de vendas para estimular experimentação	Propaganda de marca, vendas e promoção de vendas agressivas para encorajar troca de marca e experimentação	Enfatizar diferenças e benefícios da marca; encorajar troca de marca; renovar marca/produto	Reduzir a um nível mínimo ou eliminar por completo

Fonte: Elaborado a partir de Ferrel e Hartline (2008, p. 194) e Kotler (2012, p. 338)

Deve-se ressaltar que durante todo o ciclo de vida do produto os gestores necessitam estar atentos às mudanças do mercado, e não somente aos produtos. É possível perceber que são as transformações nos mercados e nos consumidores que determinam os ciclos. Dessa forma, as empresas devem procurar criar novos produtos para atender os mercados em mudança e satisfazer novas necessidades dos consumidores (FERREL; HARTLINE, 2008).

2.2.3 Desenvolvimento de produtos

Ferrel e Hartline (2008) descrevem o lançamento de novos produtos como uma das mais importantes decisões relacionadas à estratégia de produto, uma vez que, esses lançamentos são essenciais para assegurar o crescimento e lucros. Contudo, percebe-se que o sucesso dos novos produtos está intimamente ligado à sua adequação às forças da empresa, oportunidades no ambiente, características de mercado e situação competitiva.

A concorrência cada vez mais acirrada reflete em impactos imediatos no dinamismo do mercado, como por exemplo, no encurtamento dos ciclos de vida dos produtos. É possível notar que as organizações necessitam estar continuamente propondo e gerando novas oportunidades de negócio, já que, nos dias atuais, os produtos tornam-se obsoletos mais rapidamente. Assim, as empresas que terão maior destaque no mercado são aquelas que se portarem como organismos empreendedores, ou seja, que forem capazes de atuar como provedoras constantes de novas ideias rentáveis para os produtos, abrangendo tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo da organização (IRIGARAY et al., 2011).

Nesse sentido, Irigaray et al. (2011) e Ferrel e Hartline (2008), descrevem as principais estratégias relacionadas à inovação em produtos; sendo elas, em grau decrescente de mudança introduzida no produto: estratégia de produtos pioneiros, criação de novas linhas de produto, extensões de linhas de produto, melhorias ou revisões de produtos existentes, reposicionamento e reduções de custos. Abaixo serão abordadas as estratégias segundo os autores.

Produtos pioneiros e que levam a geração de um mercado novo, são frutos da estratégia de Produtos Inéditos para o mundo, sendo resultados de ideias totalmente inovadoras.

Já a criação de novas linhas produtos, representa a estratégia de novas ofertas em mercados já estabelecidos. Resultam na diversificação de categorias de produtos relacionados.

Ao se complementar as linhas de produtos já existentes, realiza-se a estratégia de Extensão da linha de produtos, acrescentando novos sabores, estilos, modelos, embalagens.

Com uma estratégia de melhorias ou revisões de produtos existentes, a empresa busca oferecer aos consumidores novas versões dos produtos para aumentar a percepção de valor.

A estratégia de reposicionamento é realizada para direcionar produtos existentes para novos mercados e novos segmentos.

A estratégia de redução de custo busca modificar os produtos para obter desempenho similar, porém com menor custo. Geralmente, os ganhos estão relacionados à novos processos produtivos ou logísticos.

Ferrel e Hartline (2008) apontam as estratégias de Produtos inéditos e Novas linhas de produtos como sendo as mais eficazes e lucrativas para as empresas que buscam uma diferenciação significativa de seus concorrentes. Contudo, os autores relatam que independentemente da estratégia escolhida, o sucesso do desenvolvimento de novos produtos está relacionado à vantagem diferencial percebida pelo consumidor, ou seja, quais benefícios o novo produto oferece aos seus clientes. Esses benefícios podem estar baseados em diferenças reais ou apenas de imagem, porém o importante é a percepção que o consumidor terá da diferenciação.

Kotler (2012) complementa a visão das estratégias de desenvolvimento produtos e ações, abordando a modernização, promoção e redução da linha de produtos, como outras formas de otimizar, aperfeiçoar e aumentar os lucros dos produtos existentes. Segundo o autor, a modernização deve ser realizada continuamente, planejando-se melhorias para atrair clientes na migração para itens de maior valor. Além disso, a gestão de produto deve selecionar itens que gostaria de promover, a fim de divulgar preços especiais para atrair consumidores; nesse sentido, se faz necessária a análise de toda a linha de produtos em termos de vendas e custos, para que seja possível compreender se a empresa deve realizar a promoção de itens que vendem bem e reforçar seu posicionamento ou alavancar a demanda de itens que não têm boas vendas e buscar conquistar novas parcelas e mercado. Da mesma forma, a análise da linha de produtos, deve auxiliar na otimização da linha de produtos, onde ocorre uma redução de produtos da linha que possam estar prejudicando o crescimento da linha como um todo; assim, busca-se focar no crescimento de um produto central e alocação de recursos nos produtos com marcas de maior porte e mais estabelecidas. O autor relata que cada produto da linha de produtos deve ter uma função.

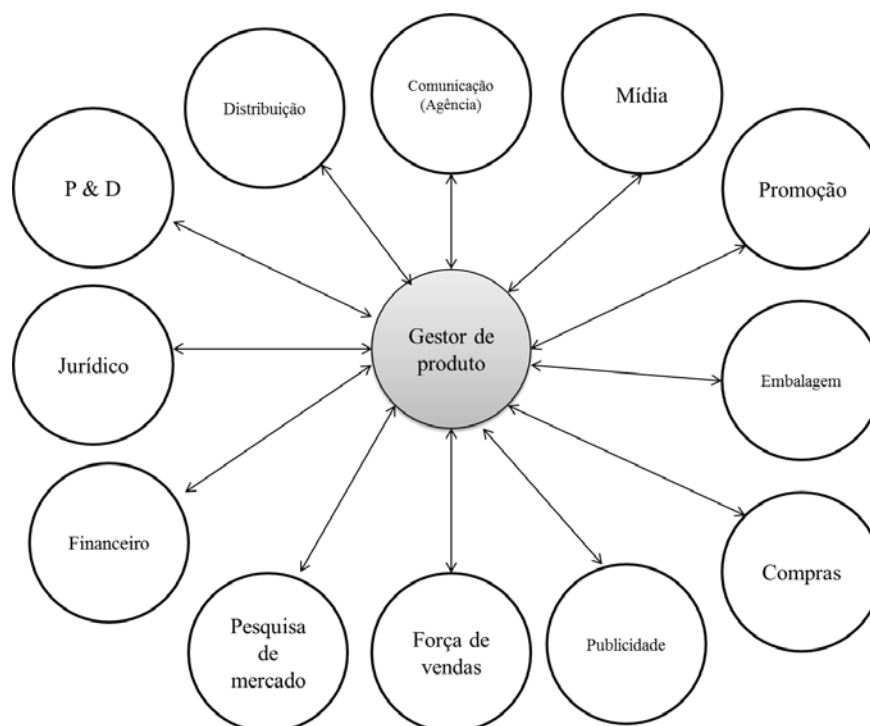
2.2.4 A gestão de produtos nas organizações

Tradicionalmente, a organização da gestão de produtos está estruturada nas empresas por de famílias de produtos, sendo baseada no tamanho, porte e diversidade da carteira e suas operações. Assim, os gestores de produto são responsáveis por um portfólio de produtos específicos, onde a carteira abrange produtos semelhantes. Em algumas empresas de grande porte, é possível observar a separação de gestores de produtos e gestores de novos produtos, essa divisão tem a intenção garantir o foco na inovação e novos lançamentos, já que a gestão de produtos existentes costuma demandar um elevado tempo dos gestores (IRIGARAY et al., 2011).

O papel do gestor é considerado um dos mais multidisciplinares dentro das organizações, este se relaciona com praticamente todas as estruturas da empresa, possuindo um perfil negociador e argumentativo, além de uma visão estratégica, tática e atenta ao mercado. Outras habilidades relevantes são a criatividade, inovação e entendimento financeiro para análise de ofertas e projetos. As interações do gestor de produto abrangem áreas internas como, pesquisa e desenvolvimento, vendas, distribuição, jurídico, compras, produção, comunicação, dentre outras; e externamente, fornecedores, clientes, concorrentes (KOTLER, 2012; IRIGARAY et al., 2011).

Abaixo, Kotler (2012) representa a interação da gestão de produto com algumas áreas internas da empresa.

FIGURA 10 - AS INTERAÇÕES DO GESTOR DE PRODUTO



Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2012, p. 682)

Kotler (2012) expõe algumas tarefas assignadas aos gestores de produto.

- a) Realizar metas operacionais dos produtos baseados nos objetivos estratégicos;
- b) Planejar e implementar ações que visem o atingimento dos objetivos e metas dos produtos;
- c) Elaborar a estratégia competitiva para o produto no longo prazo;
- d) Desenvolver plano anual de marketing e previsões de vendas;
- e) Trabalhar em textos, campanhas e programas de comunicação de marketing;
- f) Ancorar apoio em ações de produto com força de vendas e distribuidores;
- g) Continuamente analisar o desempenho de produto, posicionamento, comportamento dos clientes, concorrência, problemas e oportunidades;
- h) Desenvolver novas ofertas, promoções e aperfeiçoamento dos produtos;
- i) Ser o representante de clientes perante as demais áreas da empresa.

Em termos gerais, estes profissionais são responsáveis por gerenciar os produtos existentes durante os estágios do ciclo de vida, além de desenvolver novos produtos e ofertas, promovendo-os por meio de programas e materiais de campanha, tendo como base o composto de marketing (BLUME; LEDERMANN, 2009).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Inicialmente, para a definição da metodologia a ser utilizada deve-se classificar quanto aos objetivos da pesquisa.

Segundo Malhorta (2001), as pesquisas são classificadas em exploratórias ou conclusivas. E as pesquisas conclusivas são divididas em descritivas e causais.

Segundo Selltiz et al. (1965) são enquadrados como estudos exploratórios os estudos que buscam encontrar ideias e intuições, com o objetivo de compreender com maior familiaridade o fenômeno pesquisado. Esse tipo de estudo permite um aumento do conhecimento do pesquisador sobre os fatos. Assim, o planejamento da pesquisa é flexível e analisa vários aspectos relacionados ao fenômeno.

Nessa linha, Gil (1999) considera estes tipos de pesquisas são planejadas com menor rigidez, pois tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis. Dentre eles, levantamentos de fontes, estudos de casos selecionados, observação informal ou levantamento de experiências.

A partir disso, é possível classificar a pesquisa quanto a sua natureza.

Existem dois grandes métodos, conceituando de forma ampla, o método quantitativo e o qualitativo. O método quantitativo é aquele que quantifica tanto a coleta de informações, quanto o tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, já os estudos que utilizam a metodologia qualitativa têm o objetivo de descrever determinado problema através de sua complexidade, analisando a inter-relação entre certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos que foram vividos por grupos sociais; possibilitando, em maior nível de profundidade, a compreensão de particularidades dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

O presente trabalho verificou os conceitos e práticas da gestão de produto. Assim, a pesquisa exploratória e qualitativa é a que mais se adequa a este trabalho. Foram coletadas informações que proporcionaram a verificação do funcionamento da gestão de produto, compreendendo os conceitos envolvidos e as práticas utilizadas.

3.2 Método de pesquisa

Segundo Yin (2005), para determinação do método de pesquisa a ser utilizado devem ser realizadas as três análises apresentadas no quadro abaixo.

QUADRO 4 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2005, p. 24)

Considerando que o objetivo deste trabalho é o verificar os conceitos e práticas da gestão de produto, e tendo em vista a relevância do tema nas aplicações das ações de marketing, percebe-se que a pergunta de pesquisa deste trabalho pertence ao tipo “como” e “por que”, pois procura identificar quais são os conceitos envolvidos, assim como, compreender sua aplicação. Além disso, a gestão de produto é utilizada amplamente nos dias atuais, se tratando, assim, de um fenômeno atual, envolvida em um contexto de acontecimentos contemporâneos. Dessa forma, foi escolhido como método para a presente pesquisa o estudo de caso como o mais adequado a situação a ser pesquisada, onde será possível compreender como os conceitos e práticas relacionados à gestão de produto.

Abaixo a definição de Yin (2005) sobre o estudo de caso.

O Estudo de Caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas. (YIN, 2005)

3.3 Seleção do caso

Tal estudo tornou-se pertinente a partir da verificação da importância da gestão de produto no mercado atual e a relevância das ações para as organizações. Dessa forma, através de buscas e leituras sobre o assunto, da verificação de que indústrias do setor automotivo possuíam tal atividade e conversas com profissionais e acadêmicos especializados da área; foi possível estruturar ideias de casos a serem estudados.

Portanto, para a realização do estudo foi utilizada a análise de ações da indústria do setor automotivo, em sua área de gestão de produto de peças de reposição.

3.4 Técnica de análise dos dados do campo

Para Laktos & Marconi (2001), as técnicas de coletas de dados referem-se às regras e processos utilizados, ou seja, é a parte prática da coleta de dados. Os métodos mais utilizados são: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Segundo Gil (1999), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, contudo, possuem fontes diferentes. A bibliográfica se fundamenta de contribuições de diversos autores, já a pesquisa documental utiliza diversos materiais que podem ainda não ter recebido tratamento analítico.

Laktos & Marconi (2001) abordam que a pesquisa documental é realizada a partir de dados de fontes primárias, sendo documentos escritos ou não, que pertençam a arquivos de instituições e domicílios, ou fontes estatísticas. Esse tipo de pesquisa é comumente utilizada em pesquisas cujo delineamento principal é o estudo de caso.

Dessa forma, o presente estudo trabalhará com a análise documental da área de gestão de produto de uma indústria do setor automotivo, utilizando como base os conceitos teóricos que foram levantados no referencial deste trabalho.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na análise da área de gestão de produto de uma indústria do setor automotivo em uma relação com os conceitos teóricos levantados no referencial deste trabalho.

Os resultados serão apresentados em forma de quadro trazendo os tópicos do referencial teórico e a prática da utilização dos conceitos propostos pelos autores na área de negócio estudada.

QUADRO 5 - CONCEITOS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PRODUTO

Conceitos teóricos			Utilização dos conceitos na área de negócio
2.1 Composto de marketing 2.1.1 Modelos de compostos de marketing	Composto de Marketing	O conceito de composto de marketing mais difundido e utilizado por autores foi proposto pela primeira vez por McCarthy (1978), na primeira edição de seu livro Basic Marketing: a managerial approach, onde o autor apresentou uma classificação do mix de marketing chamada 4 P's citando-os como Produto, Preço, Praça e Promoção.	Alinhado com McCarthy (1978). Utilização mais usual dos 4 P's como Produto, Preço, Praça e Promoção
2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.1 Produto	Nível de produto	O planejamento da oferta deve analisar cinco níveis de produto, onde o valor para o cliente será constituído pela hierarquia de valor, e cada nível de produto agregará mais valor percebido, sendo assim, os níveis se estabelecem como benefício central, produto básico, nível esperado, produto ampliado e produto potencial (KOTLER, 2012).	Produtos classificados quanto ao nível: Produto ampliado. O produto ampliado é resultado das ações que a empresa realiza para se diferenciar de seus concorrentes, para entregar algo que seja mais do que o esperado pelo cliente. Um fator de extrema relevância na diferenciação de produtos é a qualidade (KOTLER, 2012).
2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.1 Produto	Classificação de produto	FIGURA 4 - Classificação de produto (p. 20 do presente trabalho). Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2012, p.349) e Blume e Ledermann (2009, p. 39)	Produtos classificados com relação à durabilidade e tangibilidade: Bens duráveis; Com relação ao uso: Produto industrial / Materiais e peças / Materiais manufaturados / Peças

			Componentes
2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.2 Preço	Objetivo de preço	Para estabelecer uma política de preços eficiente, a organização deverá ter claramente definidos seus objetivos, assim como onde posicionar sua oferta no mercado. Para Kotler (2012) e Cobra (2005) os principais objetivos são: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, trabalhar a nata do mercado e relação preço/qualidade.	Objetivo de preço de relação preço / qualidade. Com o objetivo de se posicionar como líder em qualidade de produto no mercado, as empresas buscam ter produtos premium acessíveis, com qualidade e status percebidos pelo consumidor. Assim, é possível ter um preço elevado, mas com uma base de clientes extremamente fiel (KOTLER, 2012; COBRA, 2005).
2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.2 Preço	Estratégia de preço	Assim como os objetivos, a estratégia de marketing da organização está diretamente ligada ao preço. É possível estabelecer preços baixos para produtos de baixa qualidade e pouco esforço promocional; contudo, produtos de alta qualidade, diferenciados e com grande esforço promocional tem preços mais elevados (COBRA, 2005). Cobra (2005) cita algumas estratégias de preços que podem ser utilizadas pelas empresas; estratégia premium, estratégia de penetração, estratégia de barganha, estratégia de superbarganha, estratégia de preços altos, estratégia de preço médio ou comum, estratégia “bater ou correr”, estratégia de artigos de qualidade inferior e estratégia de preços baixos.	Estratégias de preço: Premium e estratégia de penetração. A estratégia premium é usada quando é oferecido um produto de alta qualidade, buscando atingir as faixas de rendas mais altas do mercado, com preços altos. Contudo, se é necessário penetrar um produto de qualidade no mercado, a estratégia de penetração é utilizada, onde são estabelecidos preços médios, pouco abaixo do normal (COBRA, 2005).

<p>2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.3 Praça</p>	<p>Canal de marketing</p>	<p>Rosenbloom (2002, p. 27) define canal de marketing como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O mesmo autor conceitua que os objetivos de distribuição são aqueles baseados nas metas de distribuição da empresa, onde os canais de marketing têm a função de fazê-las cumprir. Berman (1996) aponta que os canais de marketing podem ser definidos como uma rede organizada ou sistema de agências e instituições que, em conjunto, executam as atividades necessárias para conectar produtores com os consumidores.</p>	<p>Canal de marketing utilizado: Rede de concessionárias</p>
<p>2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.3 Praça</p>	<p>Participação dos canais de marketing</p>	<p>Dentre os participantes de um canal; além do fabricante; existem os consumidores finais; os intermediários, como varejistas, atacadistas, representantes; e as empresas facilitadoras que são as empresas de transporte, armazenamento, agências de propaganda, agências de promoção e bancos (BERMAN, 1996; KOTLER, 2006; GUMMESSON, 2005; ROSENBLOOM, 2002). FIGURA 5 - Participantes nos Canais de Marketing (p. 25 do presente trabalho) Fonte: Elaborado a partir de Rosenbloom (2002, p. 38)</p>	<p>Participação dos canais de marketing em 3 níveis: Fabricante / Varejista / Consumidor. Sendo a concessionária o canal "Varejista".</p>
<p>2.1.2 Os 4 P's 2.1.2.4 Promoção</p>	<p>Estratégia de comunicação</p>	<p>O composto de comunicação combina uma série de elementos com o objetivo de criar uma estratégia geral de comunicação de marketing, são eles, propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca, venda pessoal e merchandising (BLUME e LEDERMANN, 2009; KOTLER, 2012; LIMA</p>	<p>Maior utilização de estratégias relacionadas à propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca.</p>

		et al., 2007).	
<p>2.2 Gestão de produto</p> <p>2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto</p>	Organização das linhas de produtos	<p>Decisões relativas às linhas de produtos e compostos de produto são estratégicas nas empresas. Uma das primeiras decisões é sobre a quantidade de linhas de produtos a serem oferecidas, essa quantidade é chamada amplitude ou variedade do composto de produto. Ao oferecer uma grande variedade de produtos, as empresas diminuem o risco, diversificando-o no portfólio de ofertas. A amplitude do composto de produto também está ligada na força e reputação da empresa, ajudando a reforçar esses pontos junto aos consumidores. A segunda decisão refere-se à profundidade ou sortimento de cada linha de produto, as empresas podem atrair uma grande quantidade de consumidores e diferentes segmentos de mercado, construindo um bom sortimento de produtos em suas linhas (FERREL; HARTLINE, 2008).</p>	<p>Organização das linhas de produto com relação à amplitude e profundidade realizada por meio de um planejamento macro de peças e componentes; organizado por família de peças (grupos de função), veículos em que são utilizadas (aplicação) e ofertas desenvolvidas.</p>
<p>2.2 Gestão de produto</p> <p>2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto</p>	Análise das linhas de produtos	<p>Kotler (2012) demonstra que para analisar os produtos de uma linha deve-se ter uma visão clara da contribuição e participação desses no que se refere às vendas e lucratividade. Itens que possuem alta quantidade de vendas e alta representatividade nos lucros devem ser monitorados e protegidos, já que qualquer queda nesses produtos terá grande impacto negativo na linha como um todo. Por outro</p>	<p>Utilização de uma curva ABC onde é possível classificar as informações de vendas e lucratividade, para que se analisem os itens de maior importância ou impacto.</p>

		lado, itens que possuem baixa representatividade em vendas e lucros podem ser considerados para abandono, com exceção daqueles que tenham forte potencial de crescimento.	
2.2 Gestão de produto 2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto	Análise das linhas de produtos	Segundo Kotler (2012) , outro ponto de extrema importância ao se analisar a linha de produto é o perfil de mercado. Nesse ponto, a gestão de produto deve avaliar a posição da sua linha com relação às da concorrência, para isso realiza-se o mapeamento de produto, em que são evidenciados quais itens do concorrente competem com os da sua linha.	Utilização de pesquisas de mercado, para comparação com a concorrência de mercado paralelo (peças não originais) e concorrência com fabricantes OEM - <i>Original Equipment Manufacturer</i> (fornecedores de peças originais que possuem rede autorizada).
2.2 Gestão de produto 2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto	Análise das linhas de produtos	Outro ponto chave para o planejamento e gestão é a análise competitiva de portfólio, onde se relaciona o crescimento e a participação de mercado. Um dos métodos mais conhecidos é a matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group. Na matriz BCG as variáveis de índice de crescimento de mercado e participação relativa de mercado se relacionam com o fluxo de caixa de cada produto analisado, permitindo uma visão de posição estratégica e de resultados dos produtos da organização, além de proporcionar ideias para movimentos estratégicos (IRIGARAY et al., 2011).	Análise competitiva de portfólio não utiliza a matriz BCG. A análise é realizada utilizando o planejamento macro das famílias de produtos, assim como a curva ABC e pesquisa de mercado.
2.2 Gestão de produto 2.2.1 Linhas de produto e compostos de produto	Análise das linhas de produtos	Irigaray et al. (2011) indica um quadro para a estruturação do portfólio da empresa, enumerando os produtos ou linhas de produtos e registrando a participação deste produto no faturamento total da empresa. Em outro quadro, agora para	Utilização de quadros e tabelas semelhantes às indicadas pelo autor, baseados nas informações de faturamentos e posicionamento com relação à concorrência.

		comparação com a concorrência, deve-se indicar os produtos ou linhas de produto e suas parcelas relativas de mercado (total de vendas da empresa dividido pelo total de vendas do principal concorrente).	
2.2 Gestão de produto 2.2.2 Ciclo de vida do produto	Ciclo de vida do produto	Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p.238), “o ciclo de vida do produto é um modelo dos estágios do histórico de vendas e lucros de um produto”. Ferrel e Hartline (2008), Irigaray (2011) e Kotler (2012) descrevem o ciclo de vida do produto em 5 estágios: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio.	Os ciclos de produtos são analisados e as estratégias de produtos, precificação, distribuição e promoção baseadas conforme a característica de cada estágio.
2.2 Gestão de produto 2.2.3 Desenvolvimento de produtos	Estratégias relacionadas ao desenvolvimento de produtos	Irigaray et al. (2011) e Ferrel e Hartline (2008), descrevem as principais estratégias relacionadas à inovação em produtos; sendo elas, em grau decrescente de mudança introduzida no produto: estratégia de produtos pioneiros, criação de novas linhas de produto, extensões de linhas de produto, melhorias ou revisões de produtos existentes, reposicionamento e reduções de custos.	As principais estratégias utilizadas pela empresa são: extensões de linhas de produto, melhorias ou revisões de produtos existentes e reduções de custo.
2.2 Gestão de produto 2.2.3 Desenvolvimento de produtos	Estratégias relacionadas ao desenvolvimento de produtos	Kotler (2012) complementa a visão das estratégias de desenvolvimento produtos e ações, abordando a modernização, promoção e redução da linha de produtos, como outras formas de otimizar, aperfeiçoar e aumentar os lucros dos produtos existentes.	Das estratégias citadas, a mais utilizada é a promoção, que possui um planejamento estruturado durante o ano.
2.2 Gestão de produto 2.2.4 A gestão de produtos nas organizações	Organização da área de gestão de produtos	Tradicionalmente, a organização da gestão de produtos está estruturada nas empresas por de famílias de produtos, sendo baseada no tamanho, porte e diversidade da carteira e suas operações. Assim, os gestores de produto são responsáveis por um	A área de gestão de produto está estruturada de conforme cita o autor, onde os gestores de produtos estão divididos e são responsáveis por famílias de produtos com portfólio de produtos específicos (grupos de função).

		portfólio de produtos específicos, onde a carteira abrange produtos semelhantes (IRIGARAY et al., 2011).	
2.2 Gestão de produto 2.2.4 A gestão de produtos nas organizações	Interações do gestor de produto	As interações do gestor de produto abrangem áreas internas como, pesquisa e desenvolvimento, vendas, distribuição, jurídico, compras, produção, comunicação, dentre outras; e externamente, fornecedores, clientes, concorrentes (KOTLER, 2012; IRIGARAY et al., 2011).	As interações ocorrem como citam os autores, onde os gestores de produtos da organização realizam interações com diversas áreas da empresa, principalmente, compras, logística, comunicação de marketing, engenharia.
2.2 Gestão de produto 2.2.4 A gestão de produtos nas organizações	Atividades dos gestores de produtos	Kotler (2012) expõe algumas tarefas assignadas aos gestores de produto. a) Realizar metas operacionais dos produtos baseados nos objetivos estratégicos; b) Planejar e implementar ações que visem o atingimento dos objetivos e metas dos produtos; c) Elaborar a estratégia competitiva para o produto no longo prazo; d) Desenvolver plano anual de marketing e previsões de vendas; e) Trabalhar em textos, campanhas e programas de comunicação de marketing; f) Ancorar apoio em ações de produto com força de vendas e distribuidores; g) Continuamente analisar o desempenho de produto, posicionamento, comportamento dos clientes, concorrência, problemas e oportunidades; h) Desenvolver novas ofertas, promoções e aperfeiçoamento dos produtos; i) Ser o representante de clientes perante as demais áreas da empresa.	As atividades dos gestores de produto propostas pelo autor estão em linha com as utilizadas pela empresa. Algumas atividades são compartilhadas e realizadas em conjunto com outras áreas, como por exemplo, os textos e campanhas de marketing, que tem interação direta com a área de comunicação de marketing. Assim como o planejamento anual e metas operacionais, que seguem a diretriz dos objetivos estratégicos propostos pela empresa e são realizados em conjunto com a gerência.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi descrever o papel da área de gestão de produto, seus conceitos e práticas. Assim, na revisão da literatura foram verificados conceitos relevantes como o composto de marketing e os 4 P's de marketing; posteriormente um embasamento sobre a Gestão de produto; pontos que foram retomados na discussão dos resultados desta pesquisa.

No tópico de composto de marketing foram apresentados seus conceitos, abrangendo ações com a intenção de influenciar a demanda de produtos, sendo o composto de marketing um grupo de variáveis que o marketing da empresa utiliza para gerar a resposta desejada no mercado-alvo (KOTLER, 2012; BLUME; LEDERMANN, 2009).

Dessa forma, foram apresentadas diferentes abordagens do composto de marketing, tendo como principal enfoque no trabalho os 4 P's propostos por McCarthy (1978); produto, preço, praça e promoção. Cada um desses itens foram descritos, a partir de seus conceitos, aplicações e estratégias.

Na sequência do referencial teórico, a gestão de produto foi caracterizada, abrangendo sua importante posição como administração de maneira estruturada para a tomada de decisão no composto de marketing (IRIGARAY et al., 2011).

Deste modo, como objetivo específico deste trabalho, as ações que são realizadas pela área de gestão de produto foram descritas. Essas ações abrangem a organização da linha de produto em termos de amplitude e profundidade, a análise da linha de produtos em termos de lucratividade, representatividade, perfil de mercado e análise competitiva. Além da análise e ações nos estágios de ciclo de vida dos produtos. Da mesma maneira, o desenvolvimento de novos produtos também foi conceituado, demonstrando-se estratégias e ações relativas ao lançamento e ofertas de produtos. Por fim, foi apresentada a organização da área de gestão de produto nas empresas, sua estruturação, interações e atividades.

A partir da descrição das ações sobre a área de gestão de produto, buscou-se compreender a utilização dos conceitos de gestão de produto e composto de marketing nas práticas de negócio. Assim, a partir da análise documental, foi possível verificar os tópicos do referencial teórico na utilização prática da área de gestão de produto de uma indústria do setor automotivo.

Primeiramente, dos conceitos estudados, o conceito de composto de marketing mais utilizado pela empresa é o dos 4 P's propostos por McCarthy (1978); a partir disso, com base

nos direcionamentos de Kotler (2012), foi possível classificar os produtos da empresa no nível de produto ampliado, em termos de durabilidade e tangibilidade como produtos de bens duráveis, e com relação ao uso, como produto industrial, materiais e peças, materiais manufaturados, sendo peças componentes. Da mesma forma, a partir dos conceitos de Kotler (2012) e Cobra (2005), os objetivos e estratégias de preço da área de negócio foram apresentados como objetivo de preço de relação preço / qualidade, e as estratégias mais utilizadas como estratégia de preços premium e estratégia de penetração. Os canais de marketing foram conceituados e descritos na prática da empresa como sendo a rede de concessionárias, o que demonstra a participação dos canais de marketing em 3 níveis: fabricantes, varejista (rede de concessionárias) e o consumidor. Com relação à promoção, verificou-se a utilização de estratégias relacionadas à propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca. A partir disso, foram analisados pontos da gestão de produto, onde a visão de organização de produto proposta por Ferrel e Hartline (2008) foi verificada na área de negócio por meio de uma organização das linhas de produto com relação à amplitude e profundidade através um planejamento macro de peças e componentes, organizado por família de peças (grupos de função), veículos em que são utilizadas (aplicação) e ofertas desenvolvidas. Já a análise das linhas de produtos é feita a partir da utilização de uma curva ABC, onde é possível classificar as informações de vendas e lucratividade, essa prática está em linha com a visão de Kotler (2012), que enfatiza a importância da verificação da contribuição e participação dos itens das linhas de produtos. O autor também apresenta a importância da análise de perfil de mercado, em que a empresa utiliza pesquisas de mercado, para comparação com a concorrência. Ainda com relação à análise de produto, Irigaray et al. (2011) propõe a matriz BCG para a análise competitiva de portfólio, a área de negócio estudada não utiliza tal matriz, mas trabalha a análise a partir do planejamento macro das famílias de produtos, curva ABC e pesquisa de mercado. Nesse ponto, mostrou-se também a utilização de quadros e tabelas semelhantes às indicadas por Irigaray et al. (2011), baseados nas informações de faturamentos e posicionamento com relação a concorrência; bem como a utilização de análises e estratégias sobre os estágios do ciclo de vida do produto, estudadas em Ferrel e Hartline (2008), Irigaray (2011) e Kotler (2012). Com relação a desenvolvimento de produto, verificou-se que das estratégias apresentadas por Irigaray et al. (2011) e Ferrel e Hartline (2008), as principais utilizadas pela empresa são: extensões de linhas de produto, melhorias ou revisões de produtos existentes e reduções de custo, e da complementação proposta por Kotler (2012),

tem-se a promoção como principal. Por fim, foi descrita a organização da área de gestão de produtos, como apresentado por Irigaray et al. (2011), essa está estruturada de forma que gestores de produtos estão divididos e são responsáveis por famílias de produtos com portfólio de produtos específicos (grupos de função); nessa linha, as interações e atividades dos gestores de produto da área estudada apresentam-se como descrito por Kotler (2012) e Irigaray et al. (2011).

Neste trabalho foram estudados os conceitos que geraram embasamento para a análise da gestão de produto, observados através da revisão de literatura. Para a verificação dos conceitos expostos foi realizada uma análise documental na área de gestão de produto de peças de reposição de uma indústria do setor automotivo. Foi possível observar que a área de negócio estudada está em linha com a teoria, conforme verificado no tópico Resultados da pesquisa do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F.J.S.M. A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório – Dissertação de Mestrado – São Paulo: FEA-USP, 1999.

AMARAL, S. A. Os 4Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação. *Transinformação*, Campinas, v. 12, n. 2, p. 51-60, jul./dez. 2000.

BERMAN, B. *Marketing channels*, John Wiley and Sons, USA, 1996.

BLUME, M.; LEDERMANN, M. *Gestão de produtos e marcas*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing, criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. *Administração de Marketing no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2005.

COSTA, F. J.; LEOCADIO, A. L.; ARAÚJO, T. A. M. Trade marketing na relação produtor-varejista : um estudo exploratório no setor avícola cearense. VII SEMEAD, 2004.

DESCHAMPS, J.; NAYAK, R. *Produtos irresistíveis*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketign*. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, C. *Marketing – gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUMMENSSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRIGARAY, H. A. et al. Gestão de produtos e marcas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAUTERBORN, B. New Marketing Litany: Four Ps Pass; C-Words Take Over. Chicago: Advertising Age, 1990.

LIMA, M. F. et al. Gestão de marketing. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MALHOTRA, N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 3ª edição.

MCCARTHY, E. J. ; PERREAULT JR., W. D. Marketing essencial. São Paulo: Atlas, 1997.

McCARTHY, E. J. Basic marketing: a managerial approach. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo Atlas: 1999.

RICHERS, R. Marketing: uma visão brasileira. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2000.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

SEMENICK, R. J.; BAMOSSY, G. J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron, 1995.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005