



1290000711



TCC/UNICAMP C823e

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA



MONOGRAFIA

"ESTRATÉGIA DE MARKETING - UMA ANÁLISE ESTRUTURADA DE UM ESTUDO
DE CASO DE LANÇAMENTO DE PRODUTO"

Aluna: Daniela Oliveira Pamplona da Costa RA 921457
Orientador: Prof^a Ana Lucia Gonçalves da Silva ✓
Banca Examinadora: Prof^a Dr^a Maria Carolina A.F. de Souza.

Campinas, Dezembro 1995 ✓

TCC/UNICAMP
C823e
IE/711



| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS..... | 2 |
| INTRODUÇÃO..... | 3 |
| 1. O PAPEL DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO, TESTE E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 5 |
| 1.1. O DILEMA DO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO..... | 5 |
| 1.2. ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EFICAZES..... | 6 |
| 1.3. GERAÇÃO DE IDÉIAS..... | 7 |
| 1.4. TRIAGEM DE IDÉIAS..... | 8 |
| 1.5. DESENVOLVIMENTO E TESTE DE CONCEITO..... | 8 |
| 1.6. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING..... | 9 |
| 1.7. ANÁLISE COMERCIAL..... | 9 |
| 1.8. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO..... | 10 |
| 1.9. TESTE DE MERCADO..... | 10 |
| 1.10. COMERCIALIZAÇÃO..... | 11 |
| 1.11. QUALIDADE DO PRODUTO..... | 12 |
| 1.12. DECISÕES SOBRE MARCAS..... | 13 |
| 1.13. DECISÕES SOBRE EMBALAGENS..... | 14 |
| 2. MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 15 |
| 2.1. O NOVO MARKETING..... | 15 |
| 2.2. MARKETING DE RELAÇÕES..... | 18 |
| 2.3. DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA..... | 20 |
| 2.4. A MORTE DO VENDEDOR..... | 20 |
| 2.5. CONHECIMENTO COMO FATOR-CHAVE..... | 21 |
| 2.6. POSICIONAMENTO DO PRODUTO..... | 24 |
| 3. ESTUDO DE CASO DO LANÇAMENTO DA MARGARINA MAZOLA..... | 29 |
| 3.1. ANTECEDENTES DA SADIA NO MERCADO DE MARGARINAS..... | 29 |
| 3.2. ANTECEDENTES DA PARCERIA SADIA/RMB..... | 29 |
| 3.3. APRIMORAMENTO DO PRODUTO E DEFINIÇÃO DE MERCADO-ALVO..... | 30 |
| 3.4. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DA MARGARINA MAZOLA..... | 32 |
| 3.5. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO MERCADO E DOS CONCORRENTES DA MAZOLA..... | 34 |
| 3.6. O TARGET DO PRODUTO MAZOLA..... | 36 |
| 3.7. LANÇAMENTO..... | 37 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 38 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 42 |

AGRADECIMENTOS

O processo inicial da realização da monografia, confesso, foi difícil e muitas vezes desanimador. Agradeço em especial à minha orientadora Ana por ter tido a paciência e a boa vontade de assumir um compromisso comigo já no segundo semestre desse ano, e portanto, me acompanhar atentamente até o fim do trabalho.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Mariano Laplane por ter me ajudado e muito, quando mais precisei e tive grandes dificuldades. Agradeço à Professora Maria Carolina pelas suas contribuições no trabalho.

Agradeço à minha família, em especial, aos meus pais Alfredo e Zélia, que acreditaram em mim e puderam me proporcionar os quatro anos de curso. Onde tive a chance de conhecer pessoas inesquecíveis e vivenciar momentos que me deixarão muitas saudades.

Agradeço aos meus irmãos Ronaldo e Janaina que também tiveram a oportunidade de estudar na Unicamp e perceber o quanto isso foi importante na nossa formação. Em especial, agradeço à minha irmã Janaina que sempre esteve comigo.

Agradeço encarecidamente ao Alfredo Pamplona da Costa, Gerente de Marketing da Sadia S.A., por ter concedido uma entrevista imprescindível ao trabalho e ter tido a predisposição em ajudar durante todo o processo.

Finalmente termino por agradecer todas as outras pessoas que participaram da minha vivência, e em particular minha amiga Ana Cristina, com quem aprendi a acreditar que amizades sinceras e verdadeiras existem.

INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta os resultados de um Estudo de Caso sobre o processo de elaboração e lançamento, em 1994, do produto margarina Mazola, envolvendo um esquema de parceria das empresas de produtos alimentícios Sadia S.A. e Refinações de Milho Brasil (RMB), dentro de um processo de soma de competências, tendência recente que vem sendo denominada "organização virtual".

Pretende-se, assim, contribuir para o estudo como um empresa formula e implementa uma estratégia de marketing para um determinado segmento de mercado, em particular que fatores são preponderantes na criação ou na mudança do conteúdo dessa estratégia.

Uma estratégia de marketing ao ser formulada e implementada pressupõe a análise de vários fatores. Dentre os quais: tecnologia, produtos, características do consumidor (necessidades, desejos, nível de renda), política econômica, preços, distribuição de renda, canais de distribuição, vendas, recursos de promoção.

Através dessa análise, a empresa tem por objetivo conhecer os determinantes relevantes para sua inserção no mercado pretendido. De fato, ao tomar uma decisão, que implica alocação de recursos, uma empresa procura reunir informações sobre o tipo de mercado em análise, seus mecanismos e métodos de concorrência, na perspectiva de obter vantagens competitivas e, com isso, um melhor posicionamento de mercado frente aos demais concorrentes.

O tema estudado justifica-se pela reconhecida relevância das estratégias de marketing para um crescente número de indústrias. Ademais, os resultados obtidos podem contribuir para elucidar o processo de formulação dessas estratégias, por tratar-se de um estudo de caso, num esforço de ir além da revisão teórica.

Os resultados alcançados são apresentados conforme descrito a seguir.

O Capítulo 1 visa fornecer a sustentação teórica tradicionalmente utilizada no tratamento dos temas em questão (marketing e estratégia competitiva empresarial). Após a leitura de vários textos, optou-se por apoiar a exposição no capítulo 14 do livro "Administração de Marketing", de Philip Kotler (1974) e no

capítulo 10 do livro "Princípios de Marketing", de Kotler & Armstrong (1980). Os textos escolhidos auxiliam no objetivo de apresentar o modelo teórico do processo de elaboração e lançamento de um novo produto no mercado, por ser claramente detalhado em etapas e por constituir-se em um bom exemplo para a compreensão dos temas em estudo.

O Capítulo 2 visa descrever as principais características do chamado "novo marketing". Com base no livro "Marketing de Relacionamento", de Regis Mckenna (1991), expõe-se as principais diferenças sobre a forma como o marketing é encarado atualmente pelas empresas e pelos profissionais da área, em comparação à década passada.

O Capítulo 3 apresenta os resultados do Estudo de Caso do lançamento da margarina Mazola. Explica como se desenvolveu todo o projeto de elaboração do produto, desde o surgimento da idéia, passando pela definição da estratégia de marketing, até seu lançamento em âmbito nacional.

A partir da experiência vivenciada pelo departamento de marketing da Sadia S.A., o Capítulo 4 tem por objetivo apontar as semelhanças e as diferenças da realidade vivida no cotidiano da empresa *vis-à-vis* o referencial teórico apresentado nos Capítulos 1 e 2.

1. O PAPEL DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO, TESTE E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS¹

A substituição e/ou criação de novos produtos/negócios é feita com vistas a manter ou implementar as vendas. Portanto, o enfoque deve estar voltado para a criação de produto como estratégia de crescimento. Na empresa, o papel do marketing é importante para a pesquisa, o desenvolvimento e o lançamento de produto.

1.1. O Dilema do Desenvolvimento de um Novo Produto

O desenvolvimento de um novo produto incorre em um grande risco, porque são intrínsecos a este processo fatores como: mudanças das necessidades e gostos do consumidor, novas tecnologias, ciclos de vida mais curtos dos produtos e aumento da concorrência.

O fracasso de produtos lançados é comum, pois envolve questões como: boa idéia associada a pesquisas de marketing mal-interpretadas, boa idéia e superestimação de mercado, projeção malfeita para o produto, posicionamento incorreto no mercado, propaganda ineficaz, preço elevado ou reação agressiva do concorrente.

Há muitos motivos para um produto ter uma difícil trajetória, em termos de ser bem-sucedido: (1) escassez de boas idéias; (2) maior fragmentação do mercado (o direcionamento do produto deve ser afinado, o que implica lucros menores); (3) restrições sociais (ecológicas, de segurança) e governamentais; (4) altos custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e marketing; (5) escassez de capital; (6) pouco tempo para concluir o desenvolvimento do produto por causa da "corrida competitiva" entre os concorrentes; (7) produtos bem-sucedidos têm, em geral, curtos ciclos de vida, por causa dos concorrentes que se apressam em imitá-los;

O lançamento bem-sucedido de um produto passa por duas variáveis: (a) organização eficaz da empresa ao cuidar do processo de desenvolvimento do produto; (b) em cada estágio do processo, ela deve estar atenta às suas habilidades e aos conceitos utilizados.

¹ Este capítulo está baseado em: KOTLER (1974:cap.14) e KOTLER & ARMSTRONG (1980:cap 10).

1.2. Arranjos Organizacionais Eficazes

A responsabilidade do insucesso de um produto é da alta administração. O processo não deve se resumir somente ao gerente de produto, para ter estas novas idéias. Deve haver um critério mais abrangente do negócio e da categoria do produto. O critério vai ser definido de acordo com o papel estratégico específico que se espera do produto.

Foram identificados cinco papéis estratégicos que as empresas podem estabelecer na elaboração de um novo produto: defender a posição estável como um produto inovador; obter uma posição estável de participação de mercado; conquistar um segmento de mercado; encontrar uma nova forma de explorar a tecnologia; capitalizar forças de distribuição.

O orçamento dos gastos com a formulação do produto também é importante, pois os gastos com investimentos em P&D são difíceis de serem orçados, dificultando a adoção do critério normalmente utilizado pela empresa na elaboração de orçamentos.

Estabelecer estruturas organizacionais que trabalhem com eficiência no processo é um fator-chave:

- 1) Gerentes de produto: muitos deles têm a responsabilidade de criar novos produtos (novas idéias), mas ficam prejudicados por estarem ocupados com a parte administrativa do trabalho. Ademais, eles precisam ter as habilidades e os conhecimentos necessários. Assim, este sistema apresenta muitas falhas;
- 2) Gerentes de novos produtos: encarregam-se somente de criar produtos, profissionalizando a função dos novos produtos;
- 3) Comitês de novos produtos;
- 4) Departamentos de novos produtos;
- 5) Equipes de geração de novos produtos.

O desenvolvimento eficaz de um novo produto requer um trabalho em equipe e coeso em todos os níveis: projeto (P&D), produção (engenheiros) e marketing (gerente de produto e vendas). A idéia deve ser pesquisada a partir do ponto de vista de marketing, e alguém da área precisa acompanhar o desenvolvimento do produto. Os engenheiros mais o pessoal da produção precisam trabalhar em conjunto, para que o projeto passe sem grandes problemas

pela fase de produção. Desde o início, a equipe deve acompanhar o processo, de forma coesa.

1.3. Geração de Idéias

O processo de desenvolvimento do produto envolve: (a) busca de idéias não-causal; (b) definição de produto, mercado, objetivo do novo produto, fluxo de caixa, participação de mercado (ou outro objetivo); (c) definição do esforço a ser destinado ao seu desenvolvimento (modificação nos produtos já existentes e na cópia de produtos dos concorrentes).

O processo para o surgimento de novas idéias envolve várias fontes. Elas surgem e são utilizadas conforme a opção que a empresa faz. Há fontes como: clientes, cientistas, concorrentes, pessoal de vendas, intermediários e alta administração. Muitas empresas retiram boas idéias dos próprios consumidores, com base no que estes têm a dizer sobre o produto, nas reclamações apresentadas em pesquisas e testes. O conceito de marketing sugere que as necessidades e os desejos dos clientes são a melhor fonte para o surgimento de idéias.

Outra maneira de buscar idéias é por intermédio dos produtos concorrentes. Assimilando informações, pode-se descobrir o que os concorrentes acham de seus novos produtos; ou analisando os próprios produtos concorrentes, procurando criar produtos melhores, imitando ou aperfeiçoando.

Os representantes de vendas e os intermediários também constituem uma excelente fonte de idéias, porque estão mais em contato com os clientes, podendo conhecer suas necessidades e queixas, além de terem acesso rápido aos desenvolvimentos dos concorrentes.

As idéias para novos produtos podem surgir ainda de: inventores, patenteadores, laboratórios universitários e comerciais, consultores industriais, agências de propaganda, empresas de pesquisa de marketing e publicações industriais.

Existe uma gama de técnicas de "criatividade" que podem ajudar indivíduos e grupos na geração de idéias: listagem de atributos; relacionamentos forçados; análise morfológica (a estrutural); identificação da necessidade/problema (via consumidor); *brainstorming*.

1.4. Triagem de Idéias

Triagem é o primeiro estágio de “enxugamento” de idéias. Para eliminar as idéias pobres, evitando que se perca tempo com elas. Nesse processo de triagem, a empresa deve evitar dois tipos de erros: ‘descarte’ (descartar uma idéia que poderia ser boa) e ‘vá em frente’ (a empresa deixa que prossiga uma idéia “pobre”, nos estágios de desenvolvimento e comercialização).

Dentre os vários sistemas de avaliação de idéias de produto, Kotler (1974) descreve o método de indexação por peso. É um sistema básico que pode apresentar versões mais refinadas. O seu objetivo é promover uma avaliação sistemática de uma idéia de produto.

1.5. Desenvolvimento e Teste de Conceito

Os consumidores não compram idéias, compram os conceitos do produto. Por isso, uma idéia precisa ser convertida em um conceito, mas pode também ser convertida em vários conceitos.

1. pergunta-se: quem irá usar o produto?
2. pergunta-se: que benefício básico deve estar incluído no produto?

Respondendo estas duas questões, a empresa pode criar vários conceitos para o produto.

Cada conceito requer um posicionamento. Com este, a sua competitividade real pode ser entendida. Então, é o conceito do produto (e não sua idéia) que vai definir a sua competitividade. O conceito do produto deve ser posicionado com relação às marcas já existentes (da categoria do produto), pois irá concorrer direta ou indiretamente com estas.

Finalmente, deve ser feito o teste de conceito junto a um grupo adequado de consumidores-alvo. A apresentação do conceito pode ser simbólica ou física. Quanto mais concreto e físico o estímulo, maior a confiabilidade do teste.

É apresentada uma versão elaborada do conceito ao consumidor. A partir disso é feita uma série de perguntas a este. As questões relacionadas ao conceito devem abordar: a comunicabilidade e a credibilidade do conceito; o nível de necessidade; a lacuna existente entre o novo produto e os já existentes (quanto

maior a lacuna, maior o interesse esperado pelo consumidor)²; o valor do produto percebido pelo consumidor; intenção de compra; usuários-alvo e frequência de compra.

Agrupando as respostas dos consumidores entrevistados, a empresa tem capacidade para julgar se o conceito do produto é suficientemente amplo e forte para atrair o consumidor.

1.6. Desenvolvimento da Estratégia de Marketing

A formulação de uma estratégia de marketing é feita pelo gerente de (novos) produtos e é dividida em três partes:

1. descrição do tamanho, da estrutura e do comportamento de mercado-alvo, posicionamento planejado do produto, metas de vendas e de participação de mercado-alvo, e dos objetivos de lucros;
2. escolha do preço previsto, estratégia de distribuição e o orçamento de marketing;
3. descrição de metas de vendas e os objetivos de lucros a longo prazo, mais a estratégia programada para o período em questão.

1.7. Análise Comercial

Definidos o conceito de produto e sua estratégia de marketing, a empresa pode fazer uma avaliação da atratividade comercial do produto. Revisar as projeções de vendas, custos e lucros e verificar se as mesmas estão de acordo com os objetivos da empresa. Se estiverem, passa-se para o estágio de desenvolvimento de produto. Conforme se acumulam mais informações, a análise comercial passa por novas revisões, em particular é importante rever as estimativas de vendas e de custos (e lucros).

Deve-se avaliar se a meta de vendas será alta o suficiente para trazer um retorno satisfatório de lucro. O histórico de vendas de produtos similares deve ser examinado, assim como opiniões junto ao mercado devem ser levantadas. Finalmente, para conhecer a extensão do risco, a empresa deve preparar estimativas de vendas mínimas e máximas. Os métodos de estimativa de vendas

² O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível da lacuna; produz-se então o índice lacuna-necessidade (quanto maior o índice, maior o interesse esperado pelo consumidor).

dependem da frequência de compra do produto (estipulada pela empresa) de acordo com o seu ciclo de vida. Existem três tipos de categorias de produtos: comprados somente uma vez, comprados esporadicamente e frequentemente.

Realizada a previsão de vendas, a empresa pode fazer uma estimativa dos custos e da margem de lucro do negócio. Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, produção, marketing e finanças.

1.8. Desenvolvimento de Produto

Após o conceito do produto passar pela análise comercial, segue para o departamento de P&D (e/ou engenharia) para ser desenvolvido e deixar de ser uma descrição verbal para se tornar um produto físico. É nesse estágio que se confirmará se a idéia do produto pode se transformar em produto viável técnica e comercialmente.

A criação de versões físicas para o produto fica a cargo do setor de P&D, fazendo um protótipo que segue os seguintes critérios: (a) os consumidores precisam ver os atributos-chave descritos no conceito do produto; (b) o seu desempenho deve ser seguro sob condições normais de uso; (c) o protótipo pode ser produzido de acordo com os custos orçados (o desenvolvimento de um protótipo pode levar desde alguns dias a anos, dependendo do tipo de produto que está sendo formulado).

Além das características funcionais do produto, o pessoal de laboratório deve saber como comunicar os aspectos psicológicos por meio das características físicas. Para isso, precisam saber como é a reação dos consumidores a cores, sabores, *designs*, etc.

Após estarem prontos, os protótipos passam por testes funcionais, realizados em laboratório e em campo, para que o protótipo se finalize em um produto seguro e eficaz. Os testes junto a consumidores podem ser feitos à domicílio ou no próprio laboratório. Os testes domiciliares são muito comuns.

1.9. Teste de Mercado

Quando a empresa se encontra satisfeita com o desempenho funcional do produto, parte-se para o processo de receber uma marca, uma embalagem e um programa preliminar de marketing.

O objetivo do teste de mercado é verificar a reação dos revendedores e consumidores em relação a manuseio, utilização e repetição de compra do produto real; e, ainda, avaliar a dimensão do mercado.

O teste de mercado fornece informações importantes como: opinião de compradores e revendedores, eficácia do programa de marketing, potencial de mercado e outros detalhes. Porém, há duas questões: a) quanto do mercado testar? b) que tipo de teste usar?

O teste de mercado (e quanto deste é testado) implica riscos e custos de investimento, de pesquisa, além de a empresa estar sujeita à corrida contra o tempo (concorrentes podem lançar suas marcas antes). Dependendo das características do produto (se exige um alto investimento e conseqüentemente risco), a empresa irá definir quanto testar do mercado de acordo com suas prioridades de lançar o produto, tomando cuidado para não perder penetração ou distribuição no mercado. O uso do teste dependerá de quanto do mercado será testado e o tipo de teste a ser utilizado.

O teste de mercado para bens de consumo tem o propósito de estimar quatro variáveis: experimentação, repetição, adoção e frequência de compra. Além disso, o teste tem a intenção de conhecer quantos e que tipos de revendedores irão manipular o produto, sob quais condições e que destaque o produto terá nas prateleiras.

Os principais tipos de testes são: pesquisa de flutuação de vendas; técnica de compra simulada; teste controlado de mercado; mercados-teste.

1.10. Comercialização

O teste de mercado permite avaliar se o produto deve ser lançado ou não. O processo de comercialização (caso o produto seja lançado) envolve altos custos: a própria empresa pode fabricar o produto (ou não), incorrendo em custos com fábrica, instalações, etc. Além destes custos, a empresa necessita gastar muito com marketing, promoção de vendas e propaganda.

Há vários aspectos a considerar:

a) Quando (escolha do momento) - A época de entrar no mercado é extremamente importante. Há três opções:

1. entrar primeiro no mercado: tem-se a vantagem de desfrutar a posição de "quem chega primeiro", por meio da conquista de alguns distribuidores e clientes-chave, ganhando a fama de líder;
2. entrar paralelamente no mercado: a empresa entra simultaneamente com outro concorrente com o intuito de neutralizar a obtenção das vantagens de quem chega primeiro;
3. entrada posterior no mercado: a empresa entra após a entrada do seu concorrente, conquistando vantagens de o concorrente arcar com os custos de educar o mercado. Se o produto concorrente tiver falhas, a empresa terá chance de reavaliar o seu produto antes de lançá-lo e de ter um pouco mais de tempo para conhecer melhor o tamanho do mercado.

b) Onde (estratégia geográfica) - A empresa decide lançar o novo produto de acordo com seus objetivos. Pode escolher: uma única localidade, uma região, várias regiões, âmbito nacional ou internacional.

Há critérios que a empresa adota ao escolher um mercado quanto à sua atratividade, como: potencial do mercado, reputação local de empresa, custo para abastecimento do mercado, qualidade dos dados de pesquisa daquela área, influência dessa área sobre outras áreas e a penetração dos concorrentes.

c) Para Quem (mercados-alvo) - A empresa, ao decidir pelo lançamento de certo produto, classifica grupos potenciais de consumidores que tenham um perfil mais satisfatório quanto à receptividade, quanto a serem grandes usuários e terem opinião forte ao falarem bem do produto. O objetivo é gerar o mais rápido possível um alto nível de vendas, motivando a força de vendas a atrair novos grupos potenciais.

d) Como (estratégia de mercado) - A empresa deve desenvolver um plano de ação para o lançamento do novo produto, orçando o programa de marketing e ordenando as demais atividades envolvidas no processo.

Diante de todo modelo apresentado, o resultado seguramente concretiza-se em um novo produto, reunindo vários atributos.

1.11. Qualidade do Produto

A qualidade do produto é uma das principais ferramentas de posicionamento para o profissional de marketing. A escolha do nível de qualidade tem que apoiar a posição do produto no mercado-alvo. "A qualidade do produto

representa a capacidade deste em desempenhar suas funções" (Kotler & Armstrong, 1980:176).

Sob o ponto de vista do marketing, a qualidade deve ser medida em termos da percepção do consumidor, que procura aspectos como: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos e mais outros atributos valiosos.

O gerenciamento estratégico de uma empresa é mais do que buscar melhorar a qualidade através de um controle de qualidade mais rigoroso. Significa procurar estar em vantagem em relação aos concorrentes, oferecendo produtos que atendam melhor as necessidades dos consumidores e suas preferências por qualidade. Qualidade é uma "oportunidade competitiva" (Kotler & Armstrong, 1980:176). Nota-se uma tendência de se priorizar mais a qualidade do produto e não seu menor custo possível.

Além de fabricar produtos com qualidade superior, as empresas devem comunicá-la através da aparência e da impressão que causa no consumidor. Outras formas também podem ser úteis, como elementos do *mix* de marketing: preço elevado (que dá a conotação de qualidade superior), embalagem, marca, distribuição e promoção. Todos estes elementos apóiam a imagem da marca e comunicam seus atributos.

1.12. Decisões sobre Marcas

A marca é vista pelo consumidor como parte integrante do produto. Por isso, uma das principais questões ao se elaborar uma estratégia para o produto é a escolha da marca. Esta solicita alto investimento em marketing a longo prazo, particularmente com propaganda, produção e embalagem, sendo conveniente para a empresa fazer a escolha certa para evitar fracassos e com isso perdas irrecuperáveis.

As marcas poderosas conquistam um sentimento de fidelidade do consumidor com relação ao produto. Nesse aspecto, desenvolver uma marca com uma forte franquia do consumidor significa se proteger das estratégias promocionais dos concorrentes. Um grande número de consumidores exige suas marcas preferidas e não as substituem por outras nem por preços mais baixos.

A estratégia de extensão de marca tem o objetivo de utilizar um nome de marca bem-sucedido para lançar novos produtos ou modificados. Evitando os

altos custos com a promoção de novos nomes e criando o reconhecimento instantâneo do novo produto. Mesmo assim, essa estratégia envolve algum risco. No caso de fracasso do produto, o consumidor pode associar estes aos outros produtos que levam a mesma marca. Além disso, um novo produto pode não estar relacionado com a imagem que a marca construiu e se posicionou (por exemplo, colocar no leite a marca Texaco). Do mesmo modo, a superutilização de um nome de marca pode prejudicar um especial posicionamento já adquirido.

1.13. Decisões sobre Embalagens

A maioria dos profissionais de marketing considera a embalagem um elemento da estratégia do produto. Tradicionalmente, a escolha da embalagem baseia-se primariamente nos custos e fatores de produção, mas atualmente tem se tornado uma importante ferramenta de marketing. Além do aspecto funcional da embalagem de proteger o produto e facilitar o seu transporte, cada vez mais as embalagens têm funções adicionais, que vão desde atrair a atenção do consumidor, descrever o produto e até realizar a própria venda do produto. Boas embalagens possuem o poder de fazer com que o consumidor reconheça instantaneamente a marca ou a empresa.

A decisão da escolha de uma boa embalagem requer uma análise aprofundada do posicionamento que se quer estabelecer para o produto, levando-se em conta o conceito de embalagem que envolve questões como: o que esta deve ser ou fazer pelo produto. Ou seja, a embalagem precisa apoiar a posição do produto e sua estratégia de marketing, somando aspectos como: tamanho, formato, materiais, cor, texto e marca que condizam com o objetivo proposto pelo produto.

A escolha do *design* para o produto é uma questão importante. Este tem que possibilitar o melhor desempenho durante a utilização do produto e facilitar seu manuseio. É importante que a empresa verifique periodicamente se a embalagem ainda atende aos requisitos propostos por ela e se o consumidor está satisfeito. Alguns tipos de mudança de embalagem ou de *design* envolvem decisões complexas como: riscos elevados (de não-aceitação por parte do consumidor), custos (de mudança) e tempo necessário para seu desenvolvimento.

2. MARKETING DE RELACIONAMENTO³

2.1. O Novo Marketing

Mckenna fundamenta sua análise na afirmação de que está surgindo um novo marketing, resultante das transformações tecnológicas que vêm ocorrendo de maneira rápida e transformadora. As transformações do marketing estão, portanto, diretamente relacionadas ao surgimento de novas tecnologias.

O antigo conceito de marketing baseia-se primeiro numa idéia. A partir daí, a empresa adota as pesquisas de mercado para conhecer os desejos do consumidor. Somente então, com base nesta análise, o produto é criado e lançado no mercado. O passo seguinte é esperar a reação dos concorrentes e dos consumidores. Trata-se, portanto, de um processo pouco eficiente e lento. Esse método tradicional impede que a empresa aja com mais precisão quanto ao que realmente o consumidor está desejando, já que ela não acompanha o consumidor mais de perto.

O novo marketing é "orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado" (Mckenna,1991:3).

Esse novo conceito de marketing está baseado *no conhecimento e na experiência*. Assim, como alternativa ao antigo conceito de marketing, Mckenna propõe apoiar-se no que ele chama de marketing da experiência e marketing do relacionamento, de modo que a empresa possa competir estrategicamente com maior eficiência e mais rapidez.

O marketing do conhecimento exige que a empresa domine uma série de quesitos que podem alterar o ambiente competitivo, como a tecnologia corrente e seus possíveis aperfeiçoamentos, seus clientes e concorrentes, assim como sua própria organização e sua forma de realizar suas negociações.

Com esse conhecimento, a empresa tem os instrumentos básicos para ter a capacidade de integrar o cliente no processo de desenvolvimento do seu produto, garantindo que o produto atenda às necessidades do consumidor e às suas estratégias. Todo esse processo, que incorpora o conhecimento da empresa, gera uma mentalidade voltada para os nichos de mercado (uma tendência forte que

³ Este capítulo está baseado em Mckenna (1991: caps. 1,3,4 e 9).

vem modificando a configuração do mercado consumidor), permitindo a identificação dos segmentos de mercado. Toda a preocupação da empresa tem que estar voltada para a conquista do cliente, através da sua integração com a própria infra-estrutura da empresa, no que diz respeito aos fornecedores, sócios, revendedores, etc., que apóiam a reputação da empresa, conferindo-lhe vantagem competitiva.

O marketing da experiência permite que, através dos quesitos como interação e conexão (cliente-empresa), e criação, as empresas se dediquem aos seus clientes, monitorando-os e acompanhando-os. Esse processo é baseado no sistema de *feedback*. Ou seja, a empresa age e analisa as respostas do mercado consumidor e, com isso, aprimora suas técnicas e estratégias para satisfazer o mercado. A empresa transforma as informações dos clientes e dos concorrentes (que também reagem às suas atitudes) em importante informação sobre o produto.

Com o sistema de *feedback*, a empresa tem a oportunidade de avaliar com mais precisão o seu desempenho em relação ao cliente e aos concorrentes, tendo, portanto, a possibilidade de corrigir eventuais erros ou criar novos produtos melhores. É o que o autor denomina "encontro entre cliente, empresa, tecnologias interna e externa, e concorrentes" (Mckenna, 1991:4).

Assim como a empresa obtém informações para si própria, ela fornece informações para seus concorrentes também, alterando o ambiente competitivo para todas as empresas que atuam no mercado, proporcionando vantagens e inovações de produtos e tecnologias.

Este novo marketing encontrou uma forma de integrar o cliente à empresa. O marketing, ao criar e manter esta relação (cliente-empresa), tem como objetivo principal não mais manipular o cliente, mas provocar sua participação no processo de criação do produto.

A base de sustentação dessa relação é a tecnologia e a concorrência. Ambos os fatores sinalizam para o empresário tomar decisões. Mais ainda, configuram a própria estrutura do ambiente competitivo.

As pessoas compram porque se identificam com o produto. Há uma relação de profunda identidade do consumidor com a marca. Então, uma empresa voltada para o mercado deve trabalhar com esse novo marketing, que exige um ciclo de *feedback*. Ou seja, recebe as respostas dos consumidores em relação

aos seus produtos e estuda as formas de aprimoramentos que acompanhem as devidas mudanças. A utilização do sistema de análise de *feedback* possibilita que a empresa obtenha sucesso com suas estratégias de marketing, porque estão abertas ao que o mercado está “dizendo”. A flexibilidade da empresa de se modificar de acordo com as mudanças dos consumidores e a sua adaptabilidade são elementos-chave do objetivo do novo marketing.

Nesse contexto, a tecnologia será o elemento principal para o desenvolvimento do *novo marketing*. A tecnologia terá o papel de realizar a comunicação do cliente com a empresa através de seus recursos, permitindo um forma mais rápida, eficiente e prática de se explorar novas idéias. O *feedback* para a empresa será rápido, proporcionando a conquista de vantagens competitivas estratégicas em relação aos demais concorrentes.

O objetivo do marketing da década de 90 não é mais vender os produtos, o que confere ao marketing um papel diferenciado nas estratégias competitivas das empresas. Além de representar um elemento crucial nas estratégias formuladas e implementadas, o marketing “definirá como a empresa faz negócios” (Mckenna,1991:5).

De acordo com as tendências do mercado, a função do marketing não está à margem das decisões empresariais, mas sim no centro destas. Somente com o marketing, uma empresa pode acompanhar as rápidas mudanças dos desejos dos consumidores. Mais do que isto, “o marketing não é mais uma função: é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação” (Mckenna,1991:6).

O marketing passa, então, a representar o caráter da empresa. Quanto mais esta buscar atender ao que o consumidor está querendo, mais chances ela terá de conquistar o consumidor. Este passará a comprar o produto através de uma relação de identidade com a marca. Conseqüentemente, o consumidor se identificará não só com a marca, mas também com a empresa, criando uma relação de fidelidade com a marca. Esta é capaz de trazer para o consumidor tudo o que ele quer e precisa. Esse é um fator de grande relevância para a empresa,

porque terá melhores condições de se posicionar estrategicamente frente aos concorrentes.

2.2. Marketing de Relações

Uma boa estratégia de marketing deve estar baseada em uma boa estratégia de posicionamento, pois é através do posicionamento que uma empresa pode conquistar clientes com base em posições singulares, que a diferencia das demais.

O posicionamento vai além da consciência da empresa de possuir uma boa imagem no mercado, em termos de hierarquia e de marcas. Compreende uma relação especial com o cliente e com a infra-estrutura do mercado. Atualmente, considerando que o mundo vem mudando com rapidez, o marketing da empresa terá que batalhar por uma posição diferenciada, construindo uma relação de fidelidade com o cliente. A cada dia aumentam as opções para os consumidores, que são levados a experimentar novidades e novos produtos.

"O posicionamento é vital ao sucesso" (Mckenna,1991:46). Por esse motivo, todos os componentes do marketing devem trabalhar conjuntamente na estratégia de posicionamento (estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação).

Os mercados estão em rápida transformação e as tradicionais estratégias de marketing não são mais eficazes, por serem estáticas e partirem do pressuposto de que as mudanças tecnológicas, dos produtos e das opiniões dos clientes são lentas.

O modelo tradicional de uma estratégia de posicionamento consiste em, primeiro, a empresa decidir como quer se posicionar; depois, criar um *slogan* divulgando a mensagem desejada; e, finalmente, investir nos anúncios e promoções para que o *slogan* seja reconhecido. Esse modelo não funciona mais porque está centrado na empresa e não no cliente. E estar preocupado com o consumidor é uma tendência da década de 90.

O posicionamento dinâmico consiste em acompanhar as mudanças do mercado (produtos, tecnologia, concorrência) que ocorrem rapidamente, e isso não se concretiza através da criação de *slogans* e anúncios. Antes de tudo, é necessário a empresa criar uma boa relação com o cliente e procurar conhecer a estrutura do mercado. Assim sendo, as transformações continuarão a ocorrer, a

empresa estará solidamente estruturada e uma boa relação com o cliente poderá durar por muito tempo.

O posicionamento dinâmico compreende três etapas:

1. Posicionamento do produto. Ou seja, como a empresa deseja colocar seu produto no mercado. McKenna sugere que as empresas construirão relações mais sólidas com o cliente se priorizarem fatores intangíveis do posicionamento, como a tecnologia e a qualidade do produto.
2. Posicionamento no mercado. Trata-se de tornar o produto reconhecido no mercado. É nessa etapa que a empresa faz com que seu produto conquiste credibilidade junto aos consumidores, conhecendo os participantes da infraestrutura do setor.
3. Posicionamento da empresa. Nessa etapa, a empresa posiciona-se principalmente através do seu sucesso financeiro, conquistando credibilidade junto ao mercado. O sucesso financeiro possibilita que os erros sejam desculpados e muitas vezes esquecidos, evitando que a posição da empresa seja obscurecida.

Há uma linha comum conectando todas as partes da empresa, relacionando-as entre si e em seguida com o mercado, consistindo então em um posicionamento dinâmico. Este tem que fazer parte da organização total e, sendo assim, influenciará todos os outros aspectos da empresa, como:

- imagem da empresa: as atitudes dos funcionários são influenciadas pelo posicionamento da empresa. O fato de as pessoas gostarem de trabalhar na empresa pode construir uma boa imagem.
- planejamento do produto: uma compreensão do que o cliente quer e de como o ambiente competitivo funciona pode proporcionar um bom planejamento de produto.
- marketing: a orientação do futuro da empresa está basicamente calcada nas relações, que são criadas através do marketing. Os gerentes dessa área terão que projetar a posição da empresa no mercado através do treinamento e da criação de relações com os membros da infra-estrutura, sendo então os integradores do posicionamento da empresa. As relações criadas fortalecem o posicionamento e vice-versa.

- saúde financeira: uma situação financeira forte posiciona melhor seus produtos, assim como um bom posicionamento pode levantar recursos com maior facilidade.

2.3. Desenvolvimento de uma Estratégia

A empresa pode elaborar uma estratégia de marketing coerente com seus objetivos e características em relação ao mercado em que atua. A elaboração da estratégia envolve três etapas:

1) Pleno conhecimento de suas capacidades, seus objetivos e seus pontos fortes e fracos. Com base nessas informações, a empresa tem os instrumentos básicos para desenvolver uma estratégia de posicionamento sólida e coerente com sua cultura e com suas características em geral.

2) Conhecimento do mercado. Essa é uma etapa que exige maior minuciosidade por parte da empresa. Geralmente, as empresas baseiam-se em dados estatísticos a respeito do mercado. Nesse aspecto, McKenna acrescenta um dado novo: conhecer o mercado qualitativamente e não somente quantitativamente (estatística). Isso porque em muitos casos os números mascaram a realidade. A melhor forma que a empresa tem de conhecer as frustrações, os desejos, os problemas e as necessidades dos clientes é estar atenta para os comportamentos e as atitudes dos consumidores e não aos gráficos que refletem, de uma maneira incompleta, esse processo.

3) Uso das informações coletadas para definir a estratégia de posicionamento. Cada empresa terá uma estratégia específica, já que não existe uma fórmula. De acordo com cada tipo de mercado e suas características, a empresa, também de acordo com suas próprias características, encontrará a melhor forma de implementar uma estratégia.

Após todo esse processo, que envolve análises e raciocínio estratégico, entra o papel do vendedor. Porém, a tendência para o futuro é a morte do vendedor.

2.4. A Morte do Vendedor

Vendedores bem-sucedidos não batalham apenas por pedidos, mas também por criar relações com o clientes. É por isso que as vendas são particularmente importantes no posicionamento dinâmico.

O trabalho de vendas, com o tempo e com as novas tecnologias, ainda não sofreu uma mudança considerável, mas nota-se uma tendência de ir se

modificando conforme vai se alterando a própria forma de as empresas se posicionarem e de se relacionarem no mercado.

O desenvolvimento tecnológico possibilitará um contato mais rápido entre o cliente e o responsável pela área de marketing, que estará preocupado em receber o *feedback* das reações aos seus produtos, para com isso aprimorar-se no sentido de atender às necessidades requisitadas pelos consumidores.

O marketing e as vendas são responsáveis, em média, por 15% a 34% dos custos totais da empresa, sendo importante para esta tornar mais eficiente o rendimento da área em questão. Nesse sentido, o vendedor pode tornar-se dispensável. A nova tecnologia pode proporcionar o contato direto entre o cliente e o fabricante.

Cada vez mais, as áreas de vendas e de marketing receberão mais ferramentas inteligentes e decisórias, facilitando a comunicação entre o cliente, seu departamento e a área de trabalho de engenharia e projetos. As funções de marketing e vendas terão uma maior demanda para eliminar a lacuna entre o *design* e o consumo, pois as tecnologias de produção e *design* avançarão para processos em tempo real. Prevê-se a criação de “estações de marketing” (Mckenna,1991:55), que conterão um ampla gama de informações gráficas, visuais, auditivas e numéricas. O gerente de marketing terá em seu banco de dados tudo relacionado aos clientes, desde a criação de projetos até históricos de vendas, custos, tendências, padrões de consumo, criação de anúncios, promoções, mídia, etc; com isso, obterá instantaneamente o *feedback* sobre conceitos e planos, aprovando trabalhos para passar à produção.

2.5. Conhecimento como Fator-Chave

O novo marketing, ou seja, o marketing de relacionamento, tem por objetivo fazer com que a empresa trabalhe conjuntamente. Todas as áreas devem se relacionar: produção, marketing, vendas, gerência de produto, etc. Porque é através destas relações que vão se configurar a cultura da empresa, seus objetivos e suas metas. O autoconhecimento de sua própria estrutura, com a inter-relação entre os departamentos, garante uma postura mais segura da empresa na tentativa de perceber as mudanças do mercado consumidor e, com isso, construir uma estratégia coerente, que lhe proporcione um posicionamento sólido frente ao mercado concorrencial.

A vantagem crucial de a empresa trabalhar de forma integrada está no fato de facilitar que a gerência de produto deixe transparecer para o consumidor como o produto da empresa é elaborado. Isto é, qual a tecnologia utilizada e seu grau de avanço técnico. Para isso, a gerência de marketing precisa ter contato mútuo com a produção. A troca de informações permite um maior aperfeiçoamento do produto, tanto quanto à sua modernização tecnológica, quanto ao atendimento das vontades do consumidor. O pessoal da área técnica deve participar do processo de vendas e marketing. Assim como o pessoal de marketing deve conhecer o processo de desenvolvimento do produto. Com a integração da empresa, a possibilidade de ser formulada uma estratégia eficiente e coerente é muito maior. O papel do pessoal de vendas consiste então em finalizar esse processo, ou seja, integrar o produto ao cliente.

As mensagens de marketing precisam deixar transparecer as qualidades tecnológicas dos produtos. Esse é um aspecto que dá credibilidade à empresa na conquista do consumidor. Isso porque, quando a gerência de marketing conhece o processo de desenvolvimento do produto, ela possui maior capacidade de transmitir ao consumidor o porquê de sua utilidade, dando um significado ao produto. O pessoal de marketing entende a função do produto e transmite isso ao cliente. Estes são os aspectos referentes à primeira etapa da formulação de uma estratégia de marketing.

A segunda etapa abrange a concepção mais global a respeito do mercado. A empresa tem que estar atenta às necessidades do consumidor, assim como ao desempenho de seus concorrentes. A empresa não pode se limitar à produção de mercadorias simplesmente. Todo seu posicionamento está relacionado com o ambiente competitivo. Para obter bons resultados, ela necessita conhecer esse ambiente no qual compete.

A respeito de como a empresa obtém informações sobre o ambiente competitivo, há uma controvérsia entre duas abordagens. O conceito convencional de marketing afirma que é essencial a utilização das pesquisas de mercado como fonte de informações. Contudo, segundo Mckenna, as pesquisas de mercado não têm mais a mesma importância. A empresa precisa, cada vez mais, estar mais próxima do cliente. A pesquisa de mercado fornece números, e números não refletem a opinião do consumidor. "Os aspectos qualitativos do mercado são mais importantes. Através do monitoramento direto, uma empresa pode aprender como os clientes receptivos mudarão e quais os seus "obstáculos

mentais"- que a empresa deve superar a fim de obter a aceitação de novos produtos e tecnologias (Mckenna,1991:154).

Os dados estatísticos possibilitam que as empresas façam previsões para o futuro. Mas são previsões incertas, que dão uma sensação de falsa segurança, que acabam por sustentar as decisões empresariais. Isto torna as empresas menos sensíveis às mudanças do mercado. Particularmente em mercados de rápidas transformações, uma empresa perde competitividade se apoiar-se apenas nesse tipo de instrumento (pesquisa de mercado) como fonte de conhecimento de mercado para formular uma estratégia de posicionamento.

A proposta de Mckenna, mais moderna e mais de acordo com as características atuais do mercado, é que os gerentes de marketing precisam trabalhar levando em conta a intuição e a perspicácia, que são consideradas formas de conhecimento, mais coerente com o papel do novo marketing: atender desejos do consumidor, sem persuadí-los ou enganá-los.

Segundo o autor, o melhor instrumento de pesquisa de mercado é o próprio contato com o cliente. As informações obtidas serão utilizadas no processo de desenvolvimento da estratégia. É com esse instrumento que a empresa pode monitorar constantemente o ambiente competitivo e conseguir uma boa estratégia de posicionamento. No entanto, "a verdade é que as boas estratégias empresariais surgem da liderança, criatividade e de um ambiente que as estimule" (Mckenna,1991:163).

A estratégia da empresa deve ser encarada como um processo, em constante mudança, de conhecimento por parte da equipe no que concerne ao tipo de modificações que ocorrem no mercado. Um processo ativo e dinâmico. "O posicionamento é um processo em eterna mudança. Tem que ser continuamente trabalhado ... Posicionar não é apenas inventar um novo *slogan*. Ao reavaliar seu posicionamento, uma empresa poderia mudar sua orientação no mercado, seus clientes-alvo, sua estratégia de distribuição. Poderia até mudar o próprio produto" (Mckenna,1991:164).

Hoje em dia, praticamente todos os mercados são dinâmicos, exigindo das empresas estratégias de posicionamento também dinâmicas, que sejam constantemente reformuladas, porque sempre estão surgindo produtos novos e mudanças no comportamento do consumidor.

Por esses motivos, os programas de marketing devem ser continuamente revisados, levando em conta a análise da participação da concorrência, as opiniões dos clientes juntamente com as opiniões dos vários departamentos da empresa quanto às idéias apresentadas e discutidas pela equipe de trabalho. "As empresas que planejam qualitativamente e reagem prontamente estarão um passo adiante dos concorrentes na batalha por posições sólidas no mercado" (Mckenna,1991:172).

A título de exemplo, uma boa estratégia de posicionamento para uma empresa pode estar na escolha dos clientes certos. O que significa o cliente certo? É aquele cliente que dá respostas valiosas para a empresa. Pois proporcionam o surgimento de novas idéias sobre como podem aprimorar um novo produto, além de realizarem a propaganda de boca, que acaba por criar um certo vínculo de credibilidade da empresa com seu cliente. A identificação e a seleção correta dos clientes podem ser elementos importantes de marketing estratégico de uma empresa.

2.6. Posicionamento do Produto

Com a intensificação da concorrência e a entrada de milhares de produtos anualmente no mercado, torna-se cada vez mais difícil para uma empresa posicionar um produto no mercado. A conquista de uma posição forte no mercado requer que o produto seja diferenciado dos demais já existentes. Para isso, precisam estar cooperando nesse processo os responsáveis das áreas de elaboração de projetos, produção e marketing. Isso porque são pessoas que vivenciam tanto na produção e nos projetos (diretamente ligados com o setor de tecnologia), quanto no mercado (pessoal de marketing), e somente com a junção dos dois fatores, os recursos técnicos estarão adequados às oportunidades do mercado.

As atitudes da empresa como um todo têm um papel crucial no posicionamento, que é atingir uma posição única no mercado. O departamento de marketing não consegue realizar essa tarefa sozinho. É necessário que toda a empresa participe. A diferenciação de um produto pode ser feita de diversas maneiras - através de tecnologia, qualidade, etc. -mas, além disso, o posicionamento do produto tem que estar inserido no contexto das próprias características e problemas do mercado.

Há oito importantes conceitos relacionados ao posicionamento:

1. as empresas podem influenciar o mercado, pois este é que posiciona o produto, se entender a sua dinâmica e suas tendências;
2. o posicionamento deve basear-se nos fatores “intangíveis” do produto, tais como qualidade e tecnologia, se tornando muito mais eficaz;
3. o desenvolvimento do produto deve ser completo, incluindo tanto os fatores intangíveis como os tangíveis;
4. é muito importante para a empresa encontrar um nicho de mercado com a escolha de um público-alvo mais específico, podendo ter mais capacidade para compreender o que o consumidor quer e atendê-lo muito melhor;
5. o processo coerente do desenvolvimento de novos produtos e marketing requer que a empresa entenda as sutilezas de seus fracassos e sucessos;
6. um gerente que está mais voltado para o mercado é mais bem-sucedido do aquele que está mais voltado para o marketing;
7. uma marca deve representar a própria empresa e suas qualidades, destacando a empresa das demais;
8. a criação de novos produtos é importante e a empresa deve sempre estar experimentando, mas é necessário estar atento às mudanças do mercado e ouvir a opinião dos consumidores.

Detalhando alguns desses pontos, cabe destacar inicialmente a afirmação de Mckenna de que o ambiente define o produto, de modo que este não pode ser visto isoladamente já que os elementos do mercado (tendências tecnológicas, dinâmica, tendências sociais e econômicas) influenciam a leitura que o consumidor faz do produto. Um produto deve se adequar às atitudes do mercado, estar de acordo com o gosto, os preconceitos e as aversões das pessoas. Para isso, a empresa tem que não apenas enviar uma mensagem de posicionamento para o consumidor, mas trabalhar junto ao mercado para diferenciar o produto e posicioná-lo. A idéia principal do posicionamento é “usar o ambiente de mercado de forma eficaz. As empresas devem utilizá-lo para fazer com que seus produtos pareçam únicos” (Mckenna,1991:61). Se houver mudança no ambiente competitivo, o posicionamento deve ser alterado.

O ambiente define o produto envolvendo aspectos como: concorrência, tendências econômicas, história, tecnologia, tendências sociais, posição atual e dinâmica do mercado. A identificação das mudanças nas atitudes e opiniões dos

consumidores, pela empresa, acontece se esta acompanhar constantemente o mercado, particularmente em setores dinâmicos, sujeitos a variações permanentes.

Um segundo ponto destacado por Mckenna é quanto à importância do enfoque nos fatores intangíveis. A maioria das estratégias de posicionamento "enfoca o preço e as especificidades do produto (ou seja, a promoção de um produto por suas especificações técnicas superiores)" (Mckenna,1991:64). Essa abordagem possui muitas limitações. As empresas estariam melhor posicionadas se se preocupassem com fatores intangíveis, como tecnologia e qualidade. Estes fatores são poderosos porque o consumidor não está interessado em pequenas diferenças técnicas do produto. Ele é muito mais influenciado por fatores intangíveis, tais como liderança tecnológica e qualidade do produto, assistência técnica e suporte.

O posicionamento via preço é desvantajoso porque envolve uma série de problemas: um produto de boa qualidade mas com preço baixo não transmite credibilidade. Essa junção pode ser um desastre. O rebaixamento dos preços, comum no processo competitivo, corrói a margem de lucro, prejudicando a imagem da empresa em relação às suas perspectivas, sem que qualquer empresa seja vencedora numa guerra de preços.

As especificações técnicas como base de um posicionamento também são problemáticas. A passagem de um produto de vanguarda para um produto obsoleto pode ser tão rápida quanto o destaque que este teve ao ser lançado. Geralmente, as empresas que se utilizam de especificações técnicas como forma de posicionar o produto não percebem que este é o começo do processo e não o fim. Elas concentram suas atenções no produto e ignoram o mercado. O posicionamento do produto acaba se resumindo, então, num processo analítico de comparações entre produtos.

Um produto precisa ser dotado de uma certa aura, advinda do posicionamento de acordo com seus fatores intangíveis, assim poderá atrair clientes e ter um preço elevado. Uma empresa pode conquistar uma posição com base em aspectos intangíveis via construção de uma imagem como líder em tecnologia - por exemplo, através de seu pessoal ou seus processos de produção. A conquista de uma posição de destaque neste processo traz uma aura para si próprio.

Um terceiro aspecto destacado por Mckenna refere-se à importância de se perceber o produto na sua totalidade. O produto inclui fatores tangíveis e intangíveis. Mas o "consumidor compra uma percepção como parte de todo produto tangível" (Mckenna,1991:68). Quanto mais qualidades forem aperfeiçoadas no produto, como bom serviço, bom suporte, liderança em tecnologia, uso por empresas de boa reputação, etc., maior é a probabilidade de o produto ser aceito.

"A qualidade é comunicada ao mercado através de experiências . E a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa está na experiência com o serviço. A fidelidade do consumidor começa com uma experiência. Um conceito de produto tecnológico inclui não só benefícios do desempenho do produto mas também a integração daquela tecnologia ou produto aos planos e objetivos do consumidor, a direção futura do produto e as conseqüências econômicas da decisão de usá-lo" (Mckenna,1991:68).

Finalmente, Mckenna destaca a importância de se encontrar o alvo certo. Uma empresa tem duas razões para definir um alvo, concentrando seus esforços de marketing (considerando-se que o posicionamento do produto não se baseia só em suas características, mas também na forma de como se estabelecer um alvo para o produto): (1) a definição de um alvo para o produto proporciona uma concorrência menor; (2) ao concentrar mais esforços em um determinado segmento, a empresa tem maior capacidade de atender mais de perto às necessidades dos seus clientes.

Acredita-se que na próxima década haverá estratégias de marketing sofisticadas que estarão voltadas para o nicho de mercado. Crescem os negócios voltados às necessidades de uma pequena parcela de consumidores. E, associado a esse processo, está o avanço tecnológico, que vai criando mais oportunidades para novos mercados. A expansão da tecnologia tem o objetivo de criar uma maior variedade de produtos e serviços. Esses produtos e serviços são voltados para resolver problemas de pequeno escopo e atender a necessidades específicas dos consumidores. Compreendendo o mercado, as empresas terão maiores condições de criar novos tipos de produtos e serviços.

Se a empresa consegue criar um mercado totalmente novo, o posicionamento do produto é mais sólido. Dessa forma, ela tem a possibilidade de se solidificar como líder estabelecendo uma nova hierarquia. Mas a criação de

novos segmentos é muito difícil. Sendo assim, a empresa precisa examinar o mercado e definir quais segmentos existentes são mais adequados aos seus pontos fortes. Depois da definição dos mercados certos, considerados como alvos, a empresa deve manter este enfoque e tentar criar novos produtos.

3. ESTUDO DE CASO DO LANÇAMENTO DA MARGARINA MAZOLA

Este capítulo apresenta os resultados de um Estudo de Caso sobre o processo de elaboração e lançamento, em 1994, do novo creme vegetal Mazola, envolvendo um esquema de parceria das empresas de produtos alimentícios Sadia S.A. e Refinações de Milho Brasil (RMB). Apresenta-se o desenvolvimento de todo o projeto de elaboração do produto, desde o surgimento da idéia, passando pela definição da estratégia de marketing, até seu lançamento em âmbito nacional.

3.1. *Antecedentes da Sadia no Mercado de Margarinas*

A Sadia entrou no mercado de margarinas em 1991, com a margarina Qualy. Atuante no mercado de carnes e congelados, a empresa ampliou seu raio de ação ao entrar no negócio de margarinas.⁴

Após resultados muito positivos com a repercursão do novo produto, Qualy, a Sadia criou outros produtos para o mercado de margarinas, com base na identificação de um potencial de crescimento a ser explorado. Assim, após a Qualy, a empresa lançou a Deline e a Sofiteli, cremes vegetais com posicionamentos diferenciados da Qualy e entre si.

A entrada da margarina Qualy modificou o quadro do mercado, com o acirramento das condições de concorrência entre os produtores existentes, levando as empresas atuantes a criar novas marcas ou até mesmo buscar recuperar perdas de *market-share*, evidenciadas em pesquisas realizadas pela Sadia.

3.2. *Antecedentes da Parceria Sadia/RMB*

Inicialmente, a empresa de produtos alimentícios SADIA S.A. fez estudos e pesquisas de mercado sobre o segmento saudabilidade, que é um nicho de mercado com características muito particulares - produto recomendado por cardiologistas a pessoas com problemas de saúde -, atendido pelas marcas

⁴ O setor de margarinas é dividido em cinco segmentos: margarina cremosa, dura (hard), saudabilidade, *diet* e popular. Além da margarina, existe o creme vegetal e a halvarina. São produtos semelhantes e o que os diferenciam é a quantidade de gordura que cada um possui: margarina (80%), creme vegetal (60%) e halvarina (40%).

Milleteo, Mila e Becel, constatando seu potencial de crescimento. A empresa tinha, portanto, planos para lançar uma margarina para esse segmento.

Concomitantemente, a empresa REFINAÇÕES DE MILHO BRASIL (RMB) tinha planos de estender a marca Mazola para o produto margarina. Sendo assim, procurou a Sadia com a seguinte proposta: a RMB colocaria a marca Mazola na margarina e a Sadia ficaria incumbida de elaborar o novo produto, com base de óleo de milho, na sua fábrica já instalada que produz a margarina Qualy, os cremes vegetais Sofiteli e Deline. Para a RMB, seria muito conveniente, pois não teria custos com novas instalações, com compras de máquinas, aprimoramento de técnicas, etc., sendo que a empresa não trabalha com produtos refrigerados (uma especialidade da Sadia).

A RMB tem a marca Mazola a mais de 30 anos. Trata-se de uma marca de muita confiança e de grande respeito pelo público que valoriza uma vida saudável e se preocupa com a saúde. A Sadia fez, então, uma pesquisa de mercado e diagnosticou que o público reconhece a alta qualidade do produto óleo de milho Mazola.

Como a Sadia já tinha planos para uma nova margarina, tornou-se conveniente para ela aceitar a proposta da RMB, pois assim a empresa incorreria em menores custos de marketing. A criação de uma marca nova e toda sua preparação exigem altos custos de marketing, campanha promocional, propaganda, divulgação, etc. Ademais, a conquista do *market-share* poderia ser mais rápida, em face do comprovado prestígio da marca Mazola junto ao público.

Após as pesquisas e as negociações, e tendo ficado evidente as vantagens de se somar competências, foi feito um acordo entre as duas empresas. A Sadia adquiriu o direito de produzir uma margarina (ou creme vegetal) com a marca Mazola.

Em síntese, a Sadia procura, assim, dispor de um produto novo, que tem como conceito básico sustentar o atributo intangível qualidade, mantido desde o início pela margarina Qualy, e explorar a força da marca Mazola.

3.3. Aprimoramento do Produto e Definição de Mercado-Alvo

O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa sobre a qualidade dos produtos concorrentes - no caso, Milleteo e Mila. Após comprovado que seria possível desenvolver o projeto de lançamento da margarina Mazola, a Sadia foi

para laboratório desenvolver o produto. Com as pesquisas sobre a qualidade dos produtos concorrentes, a Sadia foi comparando a qualidade da sua margarina em desenvolvimento com a das demais. O objetivo era deixar seu produto com qualidade superior aos dos demais presentes no mercado. As pesquisas feitas para testar a nova margarina foram realizadas com donas-de-casa, nos seus domicílios ou na própria empresa, por meio de inúmeras reuniões em grupo. Cabe observar que as pesquisas foram realizadas com donas-de-casa porque elas decidem as compras da casa, sendo estimado que 85% da margarina do mercado são compradas por elas.

A margarina foi desenvolvida na planta-piloto com testes (degustação) e análises internas. Quando se acreditou que o produto estava no mínimo igual aos dos concorrentes, o produto foi levado para testes externos. Nesses testes, a consumidora não sabe a marca das margarinas que está experimentando, pois os testes são realizados basicamente por comparação. Após o primeiro teste com as consumidoras, o produto voltou para o setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e foi novamente reelaborado. Melhorando pontos a que a consumidora atribuía aos produtos concorrentes qualidade superior. Colocou-se o produto reformulado novamente à prova e a nova margarina foi aprovada nos testes pelas consumidoras. Todo este processo chama-se teste de produto.

Além do teste de produto, foi realizado o teste de mercado, com a pesquisa sobre a marca Mazola, a pesquisa do produto margarina dentro do setor saudabilidade e, finalmente, o teste da embalagem.

A margarina Mazola foi lançada em todas as regiões do Brasil (lançamento nacional). Esta decisão apoiou-se em pesquisas que constataram que o segmento saudabilidade está presente em todas as regiões, levando em conta as variações de região para região, e que tem possibilidades de crescimento.

O público-alvo escolhido pelas empresas Sadia e RMB tem duas características básicas: (a) é preocupado em manter um padrão de qualidade de vida; (b) busca, através da alimentação, uma melhor maneira de priorizar os cuidados com saúde (característica do público-alvo do segmento saudabilidade). Buscou-se a junção de dois tipos de público consumidor: classe A/B e parte da classe C (classe média-alta e média), com boas condições de renda, que praticam esporte e cuidam da saúde.

Na elaboração de uma estratégia de marketing, a Sadia não segue um padrão rígido. Cada departamento da empresa constrói sua própria forma de planejamento estratégico, de acordo com seu tipo de mercado, produtos e consumidores. O item seguinte procura detalhar aspectos desse processo, no caso da margarina Mazola.

3.4. A Formulação da Estratégia de Marketing da Margarina Mazola

O lançamento do creme vegetal Mazola foi realizado em outubro de 1994. Através de um trabalho em sistema de parceria, as empresas Sadia e RMB realizaram um acordo comercial de cooperação estratégica.

No caso da Sadia, no mercado de margarinas desde 1991 (ano do lançamento da Qualy), o creme vegetal Mazola veio complementar sua linha de produtos nessa área: Sofiteli (nordeste), Qualy e Deline.

O objetivo do trabalho em sistema de parceria foi agilizar o lançamento, queimar etapas mercadológicas e de produção, na tentativa de ganhar mercado no segmento saudabilidade, atendido até então pelas margarinas Becel, Mila e Millete.

A vantagem do sistema de parceria é que as empresas oferecem cada qual vantagens competitivas e ambas saem ganhando. No caso, a Sadia entrou com a experiência que adquiriu no mercado de margarinas e o domínio da chamada "cadeia do frio" há 50 anos; e a RMB, com a força da marca Mazola, que possui uma imagem consolidada há 36 anos, com força no atacado (distribuição abrangente) na linha seca e um consumidor cativo. Realizaram, portanto, uma parceria que soma as experiências no **negócio** (margarina) e na **marca** (Mazola).

O lançamento de uma marca de margarina normalmente levaria anos no mercado e requereria um custo elevado. Com a parceria, este processo foi encurtado. A RMB cedeu a marca e a Sadia ficou incumbida da produção, do desenvolvimento do produto e das políticas de comercialização e distribuição.

O creme vegetal é produzido nas instalações da Frigobrás de Paranaguá, uma das 19 empresas do Grupo Sadia.

A política de marketing e os investimentos publicitários foram realizados pelas duas empresas. Investiram aproximadamente US\$ 5 milhões e lançaram o produto com campanhas publicitárias veiculadas em todas as emissoras de TV e nas principais revistas de circulação nacional.

Ao iniciar-se o processo de lançamento do novo produto, a empresa elaborou um estratégia de marketing, que na Sadia é elaborada pelo gerente de marketing e pelo gerente de produto que está diretamente subordinado a ele. O gerente de marketing ocupa-se das decisões mais estratégicas e o gerente de produto, das decisões mais operacionais.

Na formulação de uma estratégia de marketing, as empresas necessitam trabalhar com base em uma estimativa de vendas respaldada em uma avaliação bastante ampla. Esta avaliação requer a análise cuidadosa dos seguintes fatores:

1. força da marca da própria empresa e seus investimentos em marketing;
2. pontos fracos e fortes dos concorrentes e força das suas marcas; como o concorrente distribui o produto e qual seu volume de investimentos nos últimos 4 anos;
3. regiões em que os concorrentes estão mais ou menos fortes para atingir mais ou menos pontos de vendas; como a estrutura física de distribuição dos concorrentes está montada para atingir as regiões por eles cobertas.

No caso da Sadia, além das pesquisas de mercado do segmento saudabilidade e dos concorrentes, a empresa estudou também sua própria organização, suas possibilidades, seus pontos fracos e fortes a serem valorizados para atacar os concorrentes.

Para a concretização da estratégia de marketing, a empresa, além de fazer uma estimativa de vendas, fez uma estimativa dos custos/lucros da operação:

1. cálculo das despesas com a colocação do produto no mercado, de acordo com a quantidade, em toneladas, que a empresa queria por no mercado;
2. análise do preço do concorrente *versus market-share* (a partir disso, escolhe-se o preço que se quer posicionar no mercado);
3. finalmente, têm-se o preço, a estimativa de vendas, as despesas e obtêm-se então uma previsão do quanto a operação trará em resultados (lucros).

A Sadia detém em torno de 13% do mercado de margarinas, posicionada em 3º lugar no *ranking* nacional dos produtores do País. Há três anos atuando neste mercado, tem condições de cobrir todos os segmentos. O segmento saudabilidade, que abrange margarinas e cremes vegetais, vêm crescendo, por isso a empresa está investindo no lançamento do novo produto. A empresa

pretende, com a Mazola, ampliar significativamente a sua participação no mercado nacional. A intenção é liderar o segmento de saudabilidade - segmento formado por consumidores que cultivam o corpo e a saúde - responsável por 5% do consumo total de margarinas.

A margarina está presente em 98% dos domicílios brasileiros e está presente na pauta de consumo de todas as classes sociais. De acordo com as pesquisas, o mercado de margarinas apresentou incremento de 3,5% nas vendas de janeiro a agosto de 1994 em comparação ao ano anterior.

A tentativa das empresas Sadia e RMB de liderar o segmento saudabilidade será realizada através do creme vegetal Mazola, um produto mais leve e saudável, contendo o próprio óleo de milho Mazola.

O desenvolvimento do produto foi baseado nas características do mercado, comparando as margarinas Mila e Millete, que são as concorrentes próximas da Mazola, pelo posicionamento desse produto no mercado.

A marca Mazola (um atributo intangível, porém de grande valor) é largamente conhecida, com prestígio e imagem valorizados pelo consumidor. Esses atributos foram confirmados por pesquisas junto ao consumidor e eram valorizados pela Sadia durante o processo de análise do mercado do segmento saudabilidade, antes de entrar no projeto de elaboração do creme vegetal e fechar o acordo com a RMB. Em função de sua qualidade e preço, a marca é percebida como uma marca seletiva, voltada para classes sócio-econômicas mais elevadas.

A percepção dos consumidores quanto ao óleo Mazola está fortemente apoiada nos atributos do produto como: saudável (não contém colesterol), leve (é mais digestivo), puro (não interfere no sabor dos alimentos), deixa os alimentos mais gostosos. É percebido como um produto "Premium" (produto de alta qualidade e preço superior), de alto valor agregado.

O creme vegetal Mazola tem como concorrente principal a Mila, que adota o mesmo conceito que a Mazola. O objetivo é ser superior em qualidade à Mila.

3.5. Caracterização Geral do Mercado e dos Concorrentes da Mazola

A Sadia atua nos seguintes segmentos: saudabilidade (Mazola), cremosas-soft (Qualy), hard (Sofiteli-pote) e popular (Deline).

No mercado de margarinas, os segmentos têm a seguinte importância no total Brasil (janeiro-julho/94): cremosas 38%; hard 18%; light/diet 1%; populares 38%; saudabilidade 5%; líquidas 0%.

Nos últimos três anos, o mercado de margarinas faturou aproximadamente US\$ 650 milhões, com 350.000 toneladas vendidas ao ano. Cabe observar que essa quantidade tem-se mantido estável nos últimos anos.

Tendo em vista o acirramento das condições de concorrência no mercado de margarinas, cujo número de marcas e produtos tem crescido, exigindo maior poder estratégico das empresas junto ao público varejista e consumidor, a Sadia criou o novo creme vegetal Mazola com o objetivo de ampliar seu raio de ação no mercado e atuar nos segmentos mais significativos em termos de potencial de crescimento.

O segmento saudabilidade representa 5% do mercado total e cresce a uma taxa média de 16% ao ano. É um segmento significativo em termos de potencial de expansão, sendo o segundo em crescimento dentro do mercado de margarinas.

Nota-se que o consumidor está cada vez mais preocupado com a saúde, em manter uma alimentação mais leve, natural e saudável. Diversas pesquisas de mercado apontam que o consumidor tem apresentado um crescente medo de produtos não-saudáveis e uma preocupação concreta de consumir produtos saudáveis.

A partir destas informações, muito provavelmente seja neste aspecto que se encontra o ponto de mudança nos hábitos alimentares do consumidor, que busca novos padrões de comportamento que evidenciam maiores cuidados com a saúde.

As principais marcas do segmento saudabilidade são: Mila 3,2% (Sanbra); Becel 1,4% (Gessy Lever); Millete 0,4% (Ceval).

A Becel é a marca mais antiga do mercado. Atua em um nicho de mercado um pouco mais restrito do que as demais, pois explora o benefício saudabilidade tendo como base conceitual um produto específico para dieta e para pessoas com problemas de saúde (problemas de colesterol e coração). O *reason why* (principal conceito do produto que envolve diretamente o tipo de público-alvo a ser atingido) do produto é a utilização do óleo de girassol (rico em poliinsaturados).

A Mila é a atual líder de mercado e explora o benefício óleo de milho, apoiando-se no conceito de produto leve e saudável.

A Milleteo foi lançada em 1993, apoiando-se também nos benefícios do uso do óleo de milho como matéria-prima básica.

Assim como a Mazola, as três marcas são fabricadas em duas versões: com e sem sal. Exploram o atributo "menos calorias", especificando na embalagem a formulação: creme vegetal - com média de 60% de gordura.

3.6. O Target do Produto Mazola

O *target* da margarina Mazola é o segmento de mercado composto por homens e mulheres entre 25 e 45 anos, pertencentes às classes sociais A e B, mais propensos a se preocuparem com uma alimentação mais saudável e natural.

A proposta do produto Mazola é atender às necessidades do consumidor à mesa, por exemplo: no café da manhã, no lanche, etc.

O conceito transmitido pelo produto é "vida saudável pede Mazola", através da imagem da marca, largamente conhecida e valorizada pelo consumidor. Por meio de pesquisas, foi constatado que, entre todas as marcas, o óleo de milho Mazola ocupa posição de destaque. O creme vegetal tem por objetivo apoiar-se no conceito de um produto mais puro e mais leve (conquistado pelo óleo Mazola) e se posicionar como um produto "Premium" e diferenciado.

O produto visa oferecer os benefícios: emocional ("é bom para você") e funcional ("é um produto natural, leve e saudável" - como o óleo Mazola).

O produto tem o seguinte perfil: produto "Premium"; atual; confiável; saudável.

As características básicas do produto - como cor, brilho, base, textura, consistência, odor, sabor, teor de sal e sensação na boca - devem corresponder às marcas já conhecidas no mercado (Mila e Qualy) e o sabor da manteiga Paulista.

A fórmula pode ser descrita como: creme vegetal à base de óleo de soja hidrogenado mais óleo de milho (60% de gordura), versões com sal e teor reduzido de sal.

Foram feitos dois testes de produtos. Somente após o segundo teste de 4 painéis com 70 entrevistas cada (donas de casa ABC entre 20/50 anos), chegou-

se a uma versão final do produto. Das 280 entrevistas, 210 foram com o produto não-identificado e 70 com a marca identificada. Os testes foram baseados na análise comparativa de características como: cor, consistência, sabor e cremosidade.

O creme vegetal é comercializado em potes retangulares (tipo Qualy) de polipropileno (PP), nos tamanhos 250 e 500 gramas, com o *cover-leaf* para melhor atender às expectativas do produto baseado no padrão Mazola (marca de qualidade).

Layout, cores, elementos diferenciais foram desenvolvidos a "quatro mãos" (RMB/ Sadia). Procurou-se identificar elementos que pudessem diferenciar a embalagem das demais existentes no mercado, mantendo o padrão da marca (logotipia, cores, etc.).

3.7. Lançamento

Foram realizados dois lançamentos: um para a equipe de vendas e outro para o mercado.

Para a equipe de vendas, houve em evento mostrando toda a estratégia montada para o produto, incluindo um *releasing* para divulgação na imprensa.

Foram realizados dois eventos sociais, para o lançamento do produto no mercado, convidando os principais clientes das duas empresas no país. Uma convenção nacional de supermercadistas e um jantar para 400 pessoas (clientes) no Yate Club Rio de Janeiro - com um show da Gal Costa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, o modelo tradicional de administração de marketing, apresentado no Capítulo 1, com base em Kotler (1974) e Kotler & Armstrong (1980), sugere uma trajetória no processo de criação e lançamento de um novo produto, entendida pelo autor como eficiente para uma empresa atingir seus objetivos. Porém, a comparação do método proposto com o estudo de caso realizado mostra que alguns aspectos envolvidos no processo atuaram de forma diferenciada.

Por outro lado, muitos fatores relevantes apresentados estão presentes no processo vivenciado pela Sadia S.A., como: pesquisas junto ao consumidor, definição de um mercado-alvo, escolha das regiões do país, posicionamento e teste de conceito (da marca Mazola), estimativa de vendas, de custos e de lucros, análise comercial, desenvolvimento e comercialização do produto.

Há uma diferença que deve ser destacada. O método propõe etapas subseqüentes de atuação, de modo que, após a etapa de teste de mercado para bens de consumo, surge a decisão de se comercializar o produto. Na prática, entretanto, a trajetória percorrida pela empresa foi diferente.

No caso da margarina Mazola, antes da criação do produto em laboratório e conseqüentemente do teste no mercado, surgiu a idéia a partir de uma oportunidade percebida por ambas as empresas envolvidas no processo (a Sadia e a RMB). Depois de várias pesquisas de mercado, foi identificada a oportunidade de aumentar a fatia de mercado e de incrementar as vendas no segmento saudabilidade do setor de margarinas.

A idéia do novo produto não surgiu de nenhum departamento especializado em criar novos produtos, assim como de nenhum gerente de produto especificamente.

O fator crucial para o surgimento da idéia não foi baseado em um método específico. Pesquisas de mercado mostraram que o segmento saudabilidade tinha potencial de crescimento e aliado a isso a marca Mazola é reconhecida pelo consumidor, configurando uma forte credibilidade junto ao público.

A decisão da criação do novo produto partiu das duas empresas que, apoiadas por um trabalho em equipe e realizado de forma coesa, elaboraram o projeto.

A estratégia de marketing adotada procurou apoiar-se nos atributos do produto margarina - especialmente para o segmento saudabilidade - e na força da marca Mazola. Nesse sentido, a empresa não adotou nenhum critério específico, sugerido pelo modelo. Este pode ser utilizado como referência teórica, mas no dia-a-dia as decisões são baseadas no contexto das forças de mercado que atuam na indústria (poder de barganha com fornecedores e compradores, características do público-alvo, tendências dos novos produtos que surgem no mercado, inovações tecnológicas, etc.)⁵.

A utilização de um modelo teórico deste tipo implica uma série de considerações. Visto que muitas das informações e oportunidades são identificadas no mercado, o cotidiano de um departamento de marketing precisa estar atento às constantes mudanças e tendências.

Dado que muitas das forças de mercado interagem no processo de decisão de um departamento de marketing, o modelo proposto apresenta algumas insuficiências por estar contextualmente debilitado e, conseqüentemente, perde por não abordar o dinamismo com que essas forças interagem.

Todos os passos sugeridos por Kotler (1974), para uma boa administração pela gerência de marketing, são de certa forma coerentes com o desenvolvimento e o lançamento de um novo produto. Mas, atualmente, há muitas controvérsias sobre essa abordagem de marketing. Alguns autores contestam essa forma mais tradicional de se trabalhar com as informações obtidas no mercado e que são imprescindíveis a qualquer departamento de marketing de uma empresa.

O Capítulo 2 expõe uma série de diferenças sobre a forma como o marketing é compreendido pelas empresas atualmente, comparada com uma década atrás, com base na leitura de McKenna (1991).

Embora o ambiente competitivo e a interação entre as forças competitivas sejam considerados, o marketing "tradicional" não insere no contexto de trabalho de um profissional de marketing a relevância das rápidas mudanças e tendências do ambiente competitivo. Atualmente, o próprio setor de marketing, ao atuar no mercado, altera as forças competitivas e as insere no seu trabalho cotidiano. A visão mais "tradicional" de marketing não é capaz de acompanhar o dinamismo das mudanças.

⁵ Para maiores detalhes, ver Porter (1980).

Mckenna propõe a adoção do sistema de *feed-back*, de modo a garantir que as informações passem diretamente para as mãos do gerente de produto e para todo o setor de marketing, agilizando o trabalho e permitindo que se perceba e absorva todas as mudanças que o mercado sofre.

A concepção mais moderna lida com novas formas de se conhecer o mercado e, conseqüentemente, os desejos e as necessidades dos consumidores, como por exemplo a intuição e a perspicácia de um gerente de produto ou de marketing. São novas formas de conhecimento que não se baseiam necessariamente em números e dados estatísticos e pesquisas de mercado.

Para Kotler, uma das principais ferramentas de posicionamento para uma empresa é a qualidade do produto. Porém, tendo em vista a nova concepção de marketing, não só o produto tem que ter uma impecável qualidade, assim como toda a estratégia de posicionamento -que inclui vários fatores como: estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica e comunicação - tem que estar de acordo com os objetivos da empresa. Estar em vantagem em relação aos concorrentes significa muito mais do que ter um produto de qualidade e confiável. Os consumidores da década de 90 estão mais exigentes do que os da década de 80, tendência geral devida às rápidas inovações tecnológicas e a maior facilidade com que o consumidor pode ter acesso às informações.

Ao escolher o atributo intangível - marca Mazola -, a Sadia e a RMB buscaram uma forma de aproveitar o sentimento de fidelidade dos consumidores para com a marca, comprovado pelas pesquisas de mercado. Desenvolver uma marca com forte franquia do consumidor é uma boa estratégia para se proteger dos concorrentes do mercado. Estes podem recorrer a promoções (baixos preços) visando a afetar o lançamento do produto no mercado, porém um grande número de pessoas exige suas marcas preferidas e não as substituem por outras, mesmo estando estas com preços mais baixos.

Toda a estratégia de marketing para o lançamento da margarina Mazola esteve baseada na exploração do atributo marca-Mazola, tradicionalmente respeitada e conhecida a muitos anos. Sob os aspectos mais práticos, a experiência da Sadia no ramo da margarina sustentou toda a elaboração, o desenvolvimento e o lançamento do produto. Cabe ressaltar que ambas as visões de marketing - a mais "tradicional" e a mais atualizada - concordam com o fato de

que explorar uma boa estratégia para um produto é de fundamental importância para a empresa estar à frente dos concorrentes na "corrida competitiva".

Finalmente, cabe destacar que a estratégia de valorizar o atributo marca é inteiramente compatível com as condições do mercado de margarinas, em particular nos últimos anos. De fato, com o acirramento da concorrência - motivado pela entrada das empresas Sadia e Ceval no mercado -, nota-se que vem sendo utilizada crescentemente uma estratégia de marketing comum a todas as empresas: a valorização da marca. Os investimentos em marketing por parte das empresas vêm aumentando significativamente: por exemplo, a Ceval deverá fechar o ano de 1995 investindo US\$ 7 milhões, enquanto que a Santista pretende desembolsar em torno de US\$ 10 milhões, apesar do corte de 40% da verba definida no início do ano.

Ademais, a Sadia e a própria RMB (que não atua diretamente no mercado de margarinas), ao se associarem procurando explorar o atributo marca Mazola na tentativa de estar na frente dos concorrentes, inovaram também em outro aspecto: adotaram, no processo de elaboração e lançamento do produto, o trabalho em sistema de parceria, procurando reduzir custos e, inclusive, eventuais riscos inerentes ao processo.

Cabe ressaltar que esse tipo de associação entre empresas, baseada no estabelecimento de parceria e na soma de competências, é uma tendência recente, que vem sendo denominada "organização virtual" (no sentido de que não chega a se constituir na criação de uma nova empresa).

BIBLIOGRAFIA

GAZETA MERCANTIL, vários números.

GOVONI, C. S. (1981) *Marketing Básico: fundamentos*. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. (1974) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3o Edição, São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (1980) *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

MACKENNA, R. (1991) *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

McCARTHY, E. (1990) *Marketing Básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar.

O ESTADO DE SÃO PAULO, vários números.

PORTER, M. (1980). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M.L. (1985) *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Ed. Hucitec.

REVISTA EXAME, vários números.