

FUNDAMENTOS DE GESTÃO LCEIC 2006/2007

Gestão comercial: o marketing mix e a inovação tecnológica, e o ciclo de vida do produto

Avisos

- Aula teórica extra: 18:30-19:30, sala 0.65
- Inquéritos IST → Deêm feedback ao IST como clientes!!!! Ou como democratas!

Sumário

1. Conceitos

- a) Marketing
- b) Pressupostos
- c) Actividades da gestão comercial
- d) Pesquisa de mercado
- e) Processo de estratégia comercial

2. Instrumentos de marketing

- a) O marketing mix
- b) O ciclo de vida do produto
- c) A matriz do consumidor
- d) A matriz BCG

1. Conceitos

1.a) Marketing

Processo de planejamento e execução da concepção e comercialização de ideias, bens e serviços, no sentido de *atingir objetivos organizacionais* através da satisfação de necessidades dos consumidores

"a social activity and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others" (Kotler)

Marketing → 3 perguntas

1. O que é que os consumidores necessitam ou desejam?
2. Como é que a organização pode responder a essas necessidades e desejos?
3. Como é que a organização pode lucrar nessa resposta?

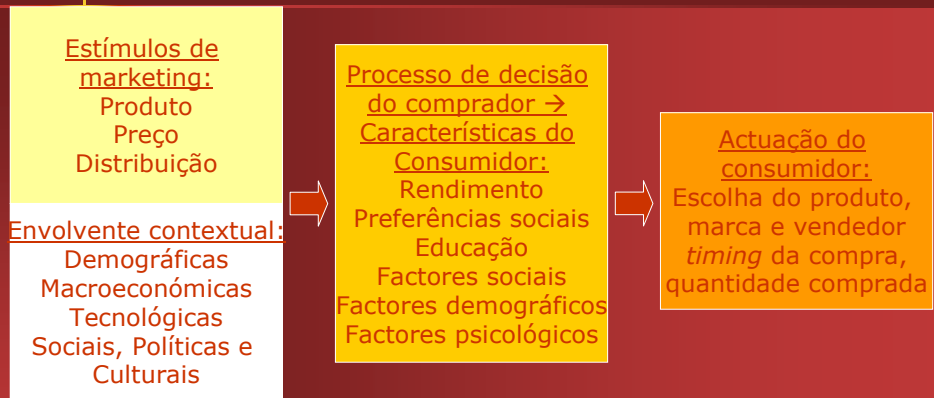
1.b) Pressupostos do marketing

1. Ambiente externo: Actuais ou potenciais clientes têm escolha
2. Mercado: Clientes têm rendimento para gastar & os 'marketers' têm o poder de influenciar os clientes
3. Ambiente interno: Missão da empresa e dos *stakeholders* é a busca do lucro numa cultura de satisfação dos clientes (convergência funcional), e há flexibilidade na gestão da produção para alterar produtos

1.c) Actividades da gestão comercial



1.d) Pesquisa de mercado – Caracterização do consumidor



Pesquisa de mercado –Estratégia comercial

- Objectivos da pesquisa:
 - Definição de **mercados potenciais** (onde e a quem)
 - **Caracterização** dos mercados (necessidades e características dos consumidores)
 - **Segmentação** de mercados (identificação sub-conjuntos de consumidores razoavelmente homogêneos, e que justificam oferta de produtos diversificados e a definição de instrumentos de marketing específicos para cada segmento)
- Estratégia comercial:
 - Escolha de **mercados-alvo**: segmentos de mercado onde a empresa pretende competir, em função da sua atractividade (dimensão, concorrência,...)
 - **Posicionamento estratégico**: definição dos meios estratégicos de marketing adequados a cada mercado alvo (**produto, preço, promoção e distribuição**)

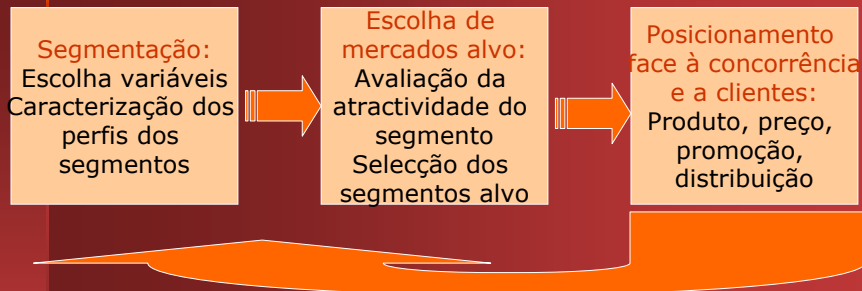
↖ Dados primários e secundários
Data Warehouse



Pesquisa de mercado –Critérios de segmentação de mercados

CARACT. GEOGRÁFICAS	CARACT. DEMOGRÁFICAS	CARACT. PSICOLÓGICAS	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
País/região Urbano/rural Densidade populacional Clima Dimensão famílias	Idade Sexo Ocupação Ciclo de vida da família Religião Grupo étnico	Classe social Rendimento do agregado familiar Personalidade Estilo de vida	Ocasional vs. regular Valorização de benefícios Estado da necessidade (não consciente, consciente, interessado,...) Estádio de compra (potencial, não utilizador, utilizador,...) Taxa de utilização (leve, média, alta,...) Grau de lealdade (nenhum, médio,...)

1.e) Processo de estratégia comercial



O consumidor informado?



"Nurse, get on the internet, go to **SURGERY.COM**, scroll down and click on the 'Are you totally lost?' icon."

2. Instrumentos da estratégia comercial

Instrumentos para monitorizar o mercado externo, numa perspectiva **proactiva** da empresa (i.e., para reagir e influenciar o mercado)

2.a) O marketing mix –os 4 P's



Conceito desenvolvido por Borden e McCarthy e popularizado por Kotler

Marketing mix

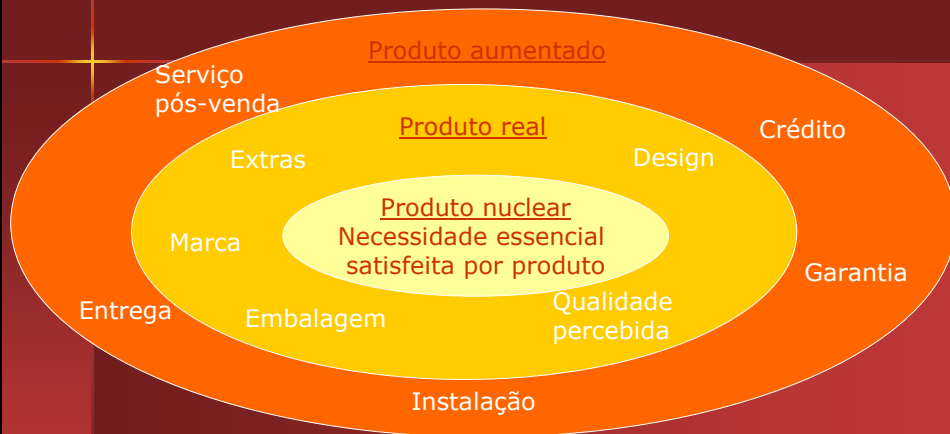
- Designa o conjunto de elementos controlados pela estratégia comercial da empresa que afectam a performance de um produto no mercado –**quota de mercado**:

$$\text{Vendas empresa} / \text{Vendas Totais}$$

- As variáveis do marketing mix podem ser manipuladas para aumentar as vendas e lucros, e devem ser combinadas de maneira diferente, em função do contexto do produto



Produto vs. necessidades



Produto real: engloba a satisfação de necessidades acessórias

Produto aumentado: engloba a oferta de bens/serviços adicionais
(vs. hierarquia de necessidades de Maslow)

Objectivos da gestão comercial do produto

1. Produzir e vender o máximo possível do produto na sua versão inicial – sem investimentos adicionais em desenvolvimento
2. Manipular características do produto a um custo mínimo de forma a renovar a sua imagem junto dos consumidores em caso de declínio das vendas
3. Manter os clientes actuais e atrair novos consumidores ao produto

Instrumentos para manipular o produto

- Características do produto manipuladas mais frequentemente:
 - Design
 - Performance
 - Qualidade percebida
 - Imagem de marca
 - Embalagem
 - Serviço pós-venda
- Exemplos:
 - detergentes em pó da máquina
 - compre agora, pague depois
 - Criação de necessidades → China rural a beber chá e China urbana a beber café → potencial de mercado



Manipulação dos preços

- Condicionada pelas práticas da concorrência e pela intensidade da rivalidade no mercado
- Tem frequentemente carácter temporário, por via de saldos, ofertas especiais, financiamento sem juros, etc
- Exige cooperação entre a função comercial e a função financeira da organização
 - Ex: Empresas tendem a reduzir preços de produtos em fase de introdução no mercado ou em declínio da procura e a aumentar preços de produtos cuja procura se encontra em crescimento



Promoção

Conjunto de actividades desenvolvidas pela empresa para comunicar com os seus mercados-alvo – clientes actuais e potenciais

Instrumentos de promoção: o mix de comunicação

- **Publicidade:** contratação de “patrocinadores identificados” (media) para apresentação e disseminação não pessoal de mensagens alusivas ao produto ou à empresa
- **“Marketing” Directo:** comunicação com clientes actuais e potenciais previamente especificados por via de meios não pessoais como correio, telefone, etc.
- **Força de Vendas:** interacção pessoal com clientes actuais e potenciais
- **Promoção de Vendas:** definição de incentivos temporários e de curto prazo destinados a encorajar a experimentação ou a reforçar as vendas de um produto
- **Relações Públicas:** iniciativas destinadas a promover e/ou a proteger a imagem institucional da empresa e dos seus produtos

Exemplos:

Cartões de fidelização GALP, Carrefour (vs.
bases de dados e *cross-selling*)



Canais de distribuição

- Todos os indivíduos e empresas que desempenham a função de intermediários na sua transferência da empresa produtora para o consumidor final – transportadores, grossistas, retalhistas, franchisers, etc.
- O uso de intermediários reduz o controlo exercido pela empresa sobre o processo de distribuição do produto, mas pode apresentar vantagens:
 - Economias de escala e de gama
 - Ex: grande retalhista que assegura a venda de múltiplos produtos
 - Experiência e contactos
 - Ex: distribuidores especializados num produto ou mercado geográfico têm melhor conhecimento dos clientes-alvo
 - Especialização
 - Ex: a empresa pode concentrar-se no design

Manipulação dos canais de distribuição

- Objectivo: assegurar que os produtos são colocados à disposição dos clientes-alvo na quantidade certa e no tempo e local que lhes sejam mais convenientes
- Processos de distribuição desejados devem ser definidos:
 - Fabricante ao grossista
 - Grossista ao retalhista
 - Retalhista ao consumidor
 - Fabricante ao consumidor
- Ex:
 - Produtos relativamente homogéneos e de consumo corrente são objecto de disponibilização massiva junto dos clientes potenciais
 - Produtos diferenciados e de consumo duradouro são disponibilizados em locais especializados

Dos 4 P's aos 7 P's

- 4 P's:
 - Preço
 - Produto
 - *Place*
 - *Promotion*
- + 3 P's:
 - Pessoas
 - Processos
 - *Physical Evidence*

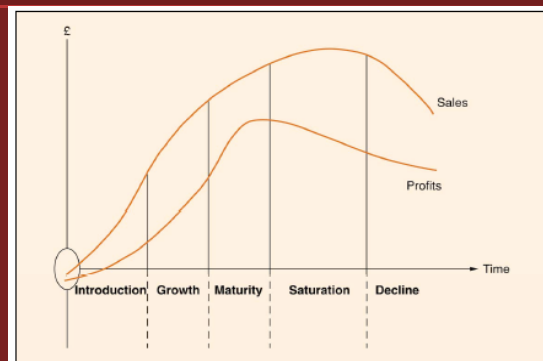


2.b) Instrumentos: O ciclo de vida do produto

O ciclo de vida do produto

- A evolução das vendas de um produto ao longo do tempo apresenta padrões razoavelmente definidos, correspondentes a uma sucessão de estágios com diferentes oportunidades de crescimento e potenciais de lucro, exigindo diferentes abordagens em termos de estratégia comercial:
 - Introdução
 - Crescimento
 - Maturidade
 - Saturação
 - Declínio
- O conceito de ciclo de vida pode ser aplicado a diferentes realidades: tipos e versões de produto, tecnologias, marcas...
- A extensão absoluta e relativa de cada fase depende do tipo de produto e das estratégias comercial, tecnológica e de operações da empresa e da concorrência

Vendas e lucros ao longo do ciclo de vida



Ex ciclos:

- Vídeos VHS, DVDs
- Discos vinil, CDs
- Roupas da moda

Vs. Tecnologia...

Fases do ciclo de vida (I)

■ INTRODUÇÃO

- Custos unitários elevados, volume de vendas reduzido, possíveis prejuízos
- Objectivo principal é a recuperação dos custos de desenvolvimento do produto
- Produtos de sucesso evoluem para a fase de crescimento

■ CRESCIMENTO

- Crescimento exponencial das vendas, estabilização dos custos unitários, rápido crescimento dos lucros
- Objectivo de alargamento da base de clientes e aumento da quota de mercado

■ MATURIDADE

- Crescimento lento das vendas, custos unitários decrescem por via de economias de escala e inovação de processo, lucros atingem o seu nível máximo
- Objectivo de manter a base de clientes actual e atrair clientes da concorrência

Fases do ciclo de vida (II)

■ SATURAÇÃO

- Estabilização/estagnação das vendas, custos unitários atingem o nível mínimo, margens de lucro começam a reduzir-se
- Objectivo de assegurar custos mínimos para competir com base em preços mais baixos que os da concorrência

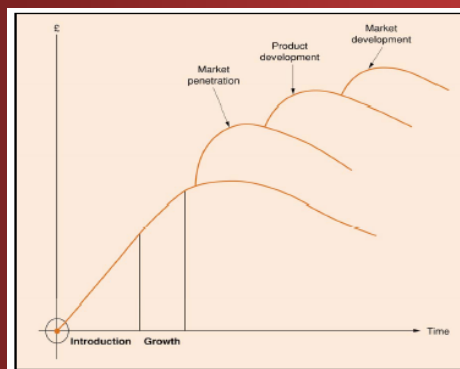
■ DECLÍNIO

- Redução das vendas, custos baixos, declínio dos lucros, possíveis prejuízos
- Opções:
 - Retirar do mercado produtos a gerar prejuízos
 - Manter o produto apenas em “nichos” (segmentos de mercado específicos) em que seja possível fazer lucros

Ciclo de vida e estratégia comercial

	Introdução	Crescimento	Maturidade/ Saturação	Declínio
Objectivos	Dar a conhecer o produto, estimular "experimentação"	Maximizar quota de mercado, diferenciação	Maximizar lucro defendendo a quota de mercado	Concentração em nichos de mercado
Produto	Produto nuclear: necessidade essencial	Produto aumentado: garantias, serviço	Diversificação	Reduzir diversificação
Preço	Baseado no custo	Baseado na valorização pelos consumidores	Baseado nas práticas concorrenciais	Baseado no custo ou na valorização por nichos de mercado
Promoção	Publicidade ao produto, vendas pessoais para "experimentação"	Publicidade a marca, vendas pessoais	Publicidade para atracção de clientes da concorrência	Despesa mínima indispensável para manter nichos de mercado
Distribuição	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva

Extensão do ciclo de vida



Estratégias para a extensão do ciclo de vida

■ Objectivos:

- Aumentar a intensidade do consumo nos mercados-alvo actuais
- Penetrar novos mercados-alvo
- Manter o produto na fase de saturação desde que as vendas e os custos unitários estejam estabilizadas e os lucros sejam aceitáveis

■ Exemplos de instrumentos:

- atracção de clientes potenciais por via de promoções
- melhorias incrementais no produto
- procurar novos segmentos de mercado com potencial para venda do produto

2.c) A matriz do consumidor

Estratégias de crescimento de mercado –matriz do consumidor

Produto Clientes	Existente	Novo/Em Desenvolvimento
	Lealdade	Extensão
Actuais		
Novos/Potenciais	Aquisição	Diversificação

- Ansoff (1987) e Jenkins (1997)
- Estratégias comerciais para conquistar e manter quota de mercado de acordo com o tipo de produto e cliente

Estratégias de crescimento

- Lealdade: diferenciação do produto por fidelidade dos actuais clientes à marca
 - Ex: promoções para clientes actuais
- Extensão: alargamento do âmbito dos produtos
 - Ex: *upgrades*
- Aquisição: conquista de novos clientes
 - Ex: campanha dirigida a não utilizadores do produto (caso de campanhas telemóveis para novos clientes)
- Diversificação de mercados: desenvolvimento de novos produtos em segmentos de mercado ainda não explorados
 - Ex: inovação tecnológica radical a introduzir noutro país

2.d) A matriz BCG

Serve como modelo de planeamento para o portfólio de produtos de uma empresa

Estratégias de produto: a matriz BCG

- Boston Consulting Group (Henderson, 1970)
- Classificação de produtos que permite a elaboração de estratégias comerciais adequadas para cada tipo de produto dado o estágio do ciclo de vida



	<i>Question Marks: Baixa quota de mercado num segmento de elevado crescimento</i>	<i>Stars: Líderes de mercado em segmentos com elevadas taxas de crescimento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe um líder de mercado definido ■ Necessários investimentos consideráveis em desenvolvimento do produto, promoção e distribuição para conseguir a liderança do mercado ■ Probabilidade de vir a conseguir lucros significativos é reduzida 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Question Marks de sucesso transformam-se em Stars ■ Elevado crescimento do segmento tende a atrair concorrentes ■ Manutenção da liderança de mercado exige forte investimentos (estratégias de lealdade, extensão e aquisição de clientes) ■ Margens de lucro tendem a ser reduzidas

	<i>Cash Cows: Líderes de mercado em segmentos de crescimento reduzido – produtos em fase de maturidade do ciclo de vida</i>	<i>Dogs: Quota de mercado reduzida em segmentos com baixo potencial de crescimento – produtos em fase de maturidade/saturação</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Associados a estruturas de mercado estáveis – concorrência pouco intensa ■ Requerem reduzido investimento para a manutenção da liderança de mercado ■ Segmentos com elevada margem de lucro por unidade, frequentemente utilizados para financiar estratégias de crescimento da empresa noutros produtos ou segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ São normalmente antigos Cash Cows ou Stars que foram ultrapassados pela concorrência e cujo mercado entrou em saturação ■ São apenas marginalmente lucrativos e devem ser retirados do mercado quando as receitas deixam de ser suficientes para cobrir os custos

A Matriz BCG e o ciclo de vida do produto

- Os estágios típicos do ciclo de vida podem ter uma correspondência com a tipologia apresentada na Matriz BCG:
 - Question Marks – Introdução
 - Stars – Crescimento
 - Cash Cows – Maturidade/Saturação
 - Dogs – Declínio

Evolução de produtos ao longo da matriz BCG

- Um produto com sucesso evolui ao longo da Matriz:
 - De Question Mark para Star
 - De Star para Cash Cow
 - De Cash Cow para Dog ou de novo para Question Mark
- Um produto sem sucesso permanece do lado direito da matriz, gerando cash flows reduzidos (Question Mark evolui para Dog)
- Uma empresa com um leque de produtos equilibrado deve ter:
 - Produtos em desenvolvimento para o futuro: Question Marks e Stars
 - Produtos em comercialização intensiva: Cash Cows
 - Produtos em fase de desinvestimento: Dogs