

Estratégia para o ciclo de vida dos produtos

Como vimos, todos os produtos têm um ciclo de vida. Logo, podemos afirmar que todos os produtos um dia morrerão, com maior ou menor grau de sucesso em sua passagem pelo mercado, mas, de certo, todos eles um dia serão superados por produtos de concorrentes, por substitutos ou por produtos da moda.

Assim, as organizações devem estabelecer estratégias desde o lançamento do produto até a sua retirada, para assegurar ou tentar garantir alguma chance de sucesso ou aumentar a longevidade de seu produto no mercado.

Ciclo de vida e estratégia de produto

Na fase de introdução, os objetivos básicos são estabelecer um mercado para o novo produto e persuadir os adotantes iniciais a comprá-lo. Basicamente, o plano de ação se resume em oferecer alta qualidade dentro do segmento, selecionar uma boa marca e obter proteção legal.

Na fase de crescimento, busca-se aumentar as vendas e o *market share*, bem como desenvolver preferência pela marca,

proporcionando alta qualidade dentro do segmento e acrescentando serviços para aumentar o valor.

Na fase de maturidade, o objetivo é defender a participação de mercado e procurar atrair clientes dos concorrentes, melhorando a qualidade do produto e acrescentando recursos para distinguir e diferenciar a sua marca da dos concorrentes.

Na fase de declínio, busca-se limitar os custos e descobrir maneiras de reavivar as vendas e os lucros, mantendo a oferta de alta qualidade e inovando o produto, dadas as novas condições de mercado.

Estratégias para o estágio de introdução

No estágio de introdução de um novo produto, a empresa está arcando com todos os custos associados ao seu desenvolvimento, bem como os relativos aos diversos testes, como visto no capítulo anterior.

Nesta fase, a participação de mercado é nula ou baixíssima e o crescimento de vendas é lento. Os gastos são extremamente elevados para assegurar alguma distribuição e propaganda. A organização, que não pode garantir ainda o sucesso do novo empreendimento, lança poucos modelos ou pouca diversidade de seu novo produto, buscando reduzir os custos diante de tantas incertezas.

Buzzell (em Kotler, 2000:328) identificou muitas causas para o baixo crescimento de vendas: "atrasos na expansão da capacidade de produção; problemas técnicos; atrasos na obtenção de distribuição adequada por meio de pontos-de-venda no varejo; e relutância dos clientes em mudar o seu comportamento estabelecido".

Esta fase é, certamente, a mais difícil para a empresa, pois, além de vender pouco, tem-se que efetuar muitas despesas com promoção e distribuição, a fim de ver assegurada uma boa car-

reira ao seu produto. É necessário muito dinheiro para atrair os distribuidores. Os supermercados, por exemplo, quase sempre querem que a organização invista em *folders* de vendas, compra de espaço em gôndolas, equipe interna de divulgação. Também é preciso muito dinheiro para permitir o ingresso de um novo produto em seu portfólio de vendas.

Nesta fase, a função primeira da propaganda não deve ser gerar vendas, mas sim gerar consciência, dar conhecimento aos potenciais compradores da existência do novo produto. Sua função secundária é instigar os possíveis usuários do produto a fazerem uma experimentação e, finalmente, provocar os pontos-de-vendas a manterem em seu estoque o novo produto, ou seja, assegurar uma distribuição mínima. Logo, podemos perceber que os custos associados a esta propaganda serão altos e de baixo retorno.

Como o preço de lançamento tende a ser alto para recuperar os investimentos realizados o mais rápido possível, os grupos visados são, de forma geral, os inovadores e pessoas com maior poder aquisitivo. *E ESFORÇO PROMOCIONAL*

Com relação aos preços na fase de lançamento, quatro movimentos estratégicos podem ser feitos: desnatamento rápido, desnatamento lento, penetração rápida e penetração lenta.

Desnatamento rápido

\$↑ *prom*↑

A empresa espera, ao longo do tempo, estabelecer um preço que seja competitivo com todos os concorrentes do mercado. No entanto, neste momento pode lançar o seu produto com preço bem acima de seu objetivo final, investindo fortemente em propaganda e promoção, isso porque o produto em questão não é facilmente copiável (requer alguma engenharia complexa), não há similar disponível no mercado, aqueles que conhecem o produto passam a desejá-lo e estão dispostos a pagar um

preço alto pela inovação e pelo prazer de ter algo que a maioria ainda não possui. Assim, a empresa inovadora pode recuperar seus investimentos mais rapidamente e posicionar o seu produto como um *top line* de mercado.

Desnatamento lento

\$↑ P↓

É uma estratégia recomendada quando o mercado não é tão grande ou vigoroso. O preço de entrada do produto é alto e a empresa investirá pouco em promoção, visto que os compradores potenciais já conhecem produtos semelhantes e estão dispostos a pagar um preço mais alto para usufruir o novo produto de imediato, além do que a concorrência levará ainda algum tempo para poder lançar um produto similar.

Penetração rápida

preço ↓ + comunicação ↑

Essa é uma estratégia para aquelas empresas que, na fase de lançamento do produto, percebem que este é uma real novidade para o mercado, no entanto é facilmente copiável e a concorrência será acirrada. Sendo um mercado de grande volume, a empresa precisa consolidar sua posição de vencedora ou líder rapidamente, porém, a maioria dos consumidores desse tipo de produto é sensível a preço. Os fatores que poderão fazer diferença entre o sucesso ou fracasso do produto estão vinculados ao custo; logo, a empresa precisa ganhar escala de produção através de grandes volumes produzidos e pela experiência acumulada e, assim, consolidar sua posição e sua participação no mercado.

Penetração lenta

\$↓ P↓

Essa estratégia é recomendada para produtos de baixo preço e com pouco investimento em promoção. Os consumidores

potenciais já conhecem o produto e são sensíveis ao preço. Geralmente, a estratégia de penetração lenta é recomendada para mercados de grande volume e com alguma concentração de empresas concorrentes. Com preços baixos, criam-se inibições a novos concorrentes, posto que as margens não serão muito atrativas. Este é o típico mercado de volume.

Estratégias para o estágio de crescimento

Nessa fase do ciclo de vida do produto há uma rápida ascensão das vendas pelo ingresso dos adotantes imediatos na utilização e na recomendação do uso do produto. Dado o sucesso inicial que a organização experimenta, novos concorrentes lançam produtos semelhantes, iniciando, portanto, uma luta por participação de mercado. Havendo mais oferta, o preço do produto tende a cair.

Visando manter a sua parcela de participação de mercado, a empresa deve lançar novas características do produto, bem como ampliar o seu eixo de distribuição. Com o aumento expressivo de vendas (lembre-se, adotantes imediatos representam 13,5% dos compradores) ocorre, naturalmente, um aumento de produção que deve gerar uma significativa redução dos custos pela curva de experiência adquirida. Assim, à medida que os custos são distribuídos de maneira mais ampla começam a ser menos críticas as despesas com promoção, de modo que a empresa deve começar a usufruir de lucros crescentes.

Neste momento específico verificamos um produto no Brasil que pode muito bem exemplificar essa fase — o sabonete Dove. Ao ser lançado, Dove procurou mostrar que não era apenas mais um sabonete como tradicionalmente as pessoas conheciam: “era mais que um sabonete”, era um “hidratante”. Desenvolveu um novo mercado, um novo produto para um novo segmento, por meio de uma nova categoria. Sua campanha

promocional buscou atrair os inovadores e os adotantes imediatos, educando sobre o uso e informando sobre os benefícios da utilização do produto.

Com uma nova categoria e um posicionamento perceptível, o produto chega à fase de crescimento. É a hora, portanto, de acrescentar novas características para assegurar novos segmentos de mercado, bem como para manter o preço elevado, preço *Premium*. Como exemplo, as versões lançadas pelo Dove, no final de 2003 (esfoliante, sabonete específico para o verão).

Estratégias para o estágio de maturidade

A grande maioria dos produtos normalmente comercializados encontra-se na fase da maturidade de seu ciclo de vida, sendo sua característica mais marcante a alta participação de mercado com baixa taxa de crescimento de vendas.

A fase de maioridade do ciclo de adoção pode ser subdividida em três partes: crescimento, estabilidade e declínio.

Na maturidade de crescimento, a taxa de crescimento que o produto vinha experimentando começa a cair e não mais se incorporam novos canais de distribuição. Na etapa seguinte, maturidade de estabilidade, as vendas se fixam num patamar seguro e não crescem mais. Como o consumidor já conhece, experimentou ou já possui o produto, as novas vendas que ocorrem se dão por substituição ou por crescimento populacional. Na terceira e última etapa, o crescimento decendente, o volume de vendas começa a cair, pois os consumidores encontraram um novo produto substituto que melhor satisfaz suas necessidades.

Com a estagnação e posterior queda nas vendas, a competição torna-se extremamente acirrada. Cada concorrente busca o seu espaço, o seu nicho de mercado. No entanto, nem todos conseguem posicionar-se, e daí ocorrer uma acentuada desis-

tência por parte das empresas ofertantes. Muitas delas abandonam o mercado e retiram mais rapidamente o seu produto do catálogo de ofertas. De forma geral, as empresas que vencem essa dificuldade são aquelas que reduziram de maneira ajustada os seus preços, intensificaram suas campanhas publicitárias e foram eficientes em promoções para o mercado.

Esse novo ajuste nas forças de mercado, com a saída daquelas empresas que não conseguiram conquistar parcelas atraentes de participação de mercado, leva a uma nova acomodação da concorrência, ou seja, as empresas que conseguiram ficar ali instaladas procuram atender segmentos distintos umas das outras, evitando assim um novo ciclo de concorrência acirrada. Aquelas empresas que abandonaram o setor, por serem mais fracas, passam a ter mais recursos e energias para se dedicar a outros produtos em outros segmentos onde se sentem mais capazes e mais fortes.

Kotler (2000:333) diz que “a empresa pode expandir o número de pessoas que utilizam a marca de três maneiras”:

- ❑ convertendo não-usuários — veja a tentação que os fabricantes de cigarros procuram exercer, buscando atrair não-usuário para o seu produto; as propagandas de cigarro, de forma geral, destacavam o esporte, a beleza e a emoção como forma de impelir jovens não-fumantes a experimentar o produto;
- ❑ entrando em novos segmentos de mercado — as empresas fabricantes de produtos de beleza passaram a incentivar o segmento de mercado masculino a cuidar da aparência de forma tão marcante quanto as mulheres sempre o fizeram;
- ❑ aliciando os clientes da concorrência — as faculdades dos grandes centros urbanos disputam acirradamente os mesmos alunos, com programas de bolsa de estudo (redução de mensalidade) tentando retirar os clientes dos concorrentes.

Kotler (2000:335) prossegue dizendo que “o volume pode ser aumentado convencendo os usuários da marca a aumentar seu uso” com três outras estratégias:

- ❑ a empresa pode tentar fazer com que os clientes utilizem seu produto com mais frequência — as administradoras de cartão de crédito investem milhões em propaganda estimulando os seus clientes a realizar todas as suas compras via cartão, enfatizando a segurança e o maior controle sobre os gastos;
- ❑ a empresa pode procurar fazer com que os usuários se interessem em utilizar uma quantidade maior do produto em cada ocasião — na maioria dos rótulos de xampu, em sua instrução de uso, vem o destaque recomendando que os usuários do produto, após o enxágue, “repitam a operação”; essa é uma forma clássica de aumentar o consumo do mesmo usuário;
- ❑ a empresa pode descobrir novas utilizações para o produto de várias maneiras — os fabricantes das antigas furadeiras elétricas inventaram novos dispositivos para dar novos usos aos seus produtos, e assim elas passaram a serrar, lixar, polir.

Estratégias para o estágio de declínio

O estágio de declínio caracteriza-se pelo ingresso dos adotantes retardatários que representam 16% do total dos consumidores do produto. Nesse estágio, as vendas declinam acentuadamente, levando o produto a fixar-se em patamares bastante pequenos.

São produtos com baixa participação de mercado e baixa taxa de crescimento, o que no modelo BCG foi denominado produto abacaxi ou vira-lata.

Nessa fase, a grande maioria das empresas que concorriam no mercado abandona a produção e venda do produto, o

que pode significar um segmento de mercado, embora pequeno, ainda atraente para as empresas remanescentes. Hoje, a Swedish Match continua vendendo caixa de fósforos com a marca Olho, certamente com volumes e lucratividade ainda atraentes para uma única empresa.

Kotler (2000:336) cita Harrigan Kr., como o “identificador” de cinco estratégias disponíveis para a empresa nesta fase:

- ❑ aumentar o investimento da empresa para dominar o mercado ou fortalecer sua posição competitiva;
- ❑ manter o nível de investimento da empresa até que as incertezas sobre o setor sejam resolvidas;
- ❑ diminuir o nível de investimento da empresa seletivamente, abrindo mão de grupos de clientes não-lucrativos e fortalecendo os investimentos da empresa em nichos lucrativos;
- ❑ colher (“espremer”) o investimento da empresa para recuperar o caixa de maneira rápida;
- ❑ desfazer-se do negócio rapidamente, dispondo de seus ativos da maneira mais vantajosa possível.

Certamente, a estratégia adequada dependerá da força da empresa — comparada com seus concorrentes — e da atratividade da indústria (a ser discutida no próximo capítulo).