

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Novos produtos poderão nos ajudar?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial.

CLEUSA SALETE MARCHIORI SPANHOL

Orientador:. Prof.:. Luiz Carlos Lund

Porto Alegre-RS, Novembro 2009

1 - INTRODUÇÃO:

O Diretor-Presidente da empresa Sr. Pedro da Silva analisando os números referentes às vendas do primeiro quadrimestre do ano, constatou uma queda significativa das mesmas. Diante desse quadro, surgiram dois questionamentos: a empresa, com a estrutura atual, conseguirá suportar essa redução tão significativa de faturamento? E o que fazer para poder passar este momento?

Ele então, lembrou de como tudo havia começado, em sua evolução ao longo desses 20 anos. Recordou de sua graduação na Universidade, do início de sua carreira profissional na área financeira atuando em bancos e como se tornou um empreendedor. Era realmente um momento de reflexão.

Questionou-se sobre o que a crise fará com seus negócios e com sua marca. Se o momento é de agir com prudência ou de ousar e ir na contramão do cenário econômico mundial e do que os concorrentes estão fazendo.

Refletiu a respeito do que fará na gestão de seus negócios e que atitude tomar diante de uma situação de incertezas para os próximos meses. Após pensar, decidiu agendar uma reunião com os executivos das áreas: financeira Sra. Beth, logística Sr. João, produção Sr. Cesar, e departamento comercial Sr. Eduardo. Resolveu que os colocaria a par da situação e que juntos buscariam as soluções para enfrentar a difícil situação pela qual a organização estava passando.

Na reunião, os presentes entenderam ser necessário, como medida inicial, descobrir o que o consumidor está pensando, o que ele deseja e do que necessita. Após isto, a empresa realizará os ajustes necessários em seus produtos, procurando dessa forma, ir ao encontro do consumidor. Assim a empresa poderá vislumbrar uma oportunidade de resolver os problemas atuais e talvez até crescer, mesmo com os atuais números negativos, consequência da atual crise, da forte concorrência e do seu mix restrito de produtos.

A executiva de finanças Sra. Beth comentou da urgente necessidade da organização modificar sua abordagem de comunicação, de tal forma que o

consumidor ao enxergar seu produto, veja também sua superioridade em relação ao produto da concorrência. Ressaltou ainda, que era o momento de reavaliar a organização como um todo, de produzir mudanças rápidas e de forte impacto, objetivando produzir resultados num curto espaço de tempo. Salientou, por fim, que havia chegado o momento de mudar processos, de criar uma nova cultura organizacional gerando novas expectativas nos colaboradores e clientes.

Todos concordaram com a Sra. Beth, a executiva de finanças, de que esse era, portanto, uma excelente oportunidade de refletir e se ajustar à nova realidade. Concordaram ainda, com a importância de ouvir o consumidor, de ir ao ponto de venda, de entender o que a concorrência oferece e fazer melhor, da necessidade da organização como um todo pensar de maneira ampla, diante de um mercado globalizado, como o que as empresas estão inseridas no dias de hoje. Concluíram, que não é mais possível parar no tempo e manter as antigas estratégias de redução de custos e aumento dos lucros. Lembraram, inclusive, de que nos últimos anos falou-se muito na relação entre fornecedores e clientes abordando a necessidade de formar parcerias fortes com iniciativas inovadoras.

Então surge o seguinte dilema “novos produtos poderão nos ajudar”?

2 - A EMPRESA:

No ano de 1989 foi constituída a empresa Delta Alimentos, seus produtos principais eram massas caseiras, produzidas inicialmente artesanalmente e os produtos vendidos em restaurantes industriais e no balcão.

Atualmente a empresa está sediada em Porto Alegre, em uma área de 1.600 m² e conta com 22 colaboradores diretos em seu quadro funcional. Gera aproximadamente mais de 2.000 empregos indiretos, como por exemplo, a produção da batata, sua colheita, e seu transporte.

A Delta Alimentos, comercializa seus produtos na região sul do país, nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Conta com aproximadamente 38 representantes e distribuidores. Seu faturamento está dividido da seguinte maneira: 50% no Estado do Rio Grande do Sul, 20% no Estado de Santa Catarina e 30% no Estado do Paraná.

Possui um mix de produtos com 28 itens, seu carro-chefe é a batata palha, produzindo também, em escala menor, em sua planta, o nhoque de batata. Atende principalmente redes de supermercados, mini-mercados, restaurantes e refeitórios industriais.

Há cerca de dez anos a empresa vem comercializando, além dos produtos de sua fabricação, itens produzidos por outras empresas que levam a marca Delta Alimentos. Produz ainda produtos de terceiros. Em sua linha de produtos entre outros possui: Batata Palito Pré-Frita Congelada, Polentas Recheadas com Queijo ou Calabresa, Queijo Parmesão Ralado, Pipoca Doce e com sabor, Suspiros de Merengue, Batata Sorriso e Pão de Queijo.

Seus principais concorrentes são as empresas Elma Chips, Bauducco e Yoki, empresas de grande porte com atuação nacional. Porém, existem concorrentes regionais, concorrentes estes atuando nos três Estados. Atualmente, a Delta Alimentos usa como estratégia para fidelizar seus clientes a contínua preocupação

com a qualidade de seu produto e o desenvolvimento de *lay-out* de embalagens que chamem a atenção e provoquem o desejo de consumo.

3 – SITUAÇÃO PROBLEMA:

Quando a Delta Alimentos iniciou as suas atividades a fabricação inicial era de massas caseiras. Aos poucos conquistou o mercado no segmento de refeitórios industriais, com a crescente demanda e inclusive fornecimentos para grandes supermercados, a empresa desenvolveu novos produtos. Surgiram o nhoque de batata e a batata palha (que, na época, era uma novidade no mercado). O crescimento foi muito interessante, pois os produtos eram realmente inovadores. A Delta Alimentos deixou então a fabricação de massas caseiras e passou a dedicar-se exclusivamente a produtos a base de batata.

Esta situação levou a Delta Alimentos a obter vantagens no mercado sendo a marca mais conhecida e consumida no sul do país, porém por se tratar de produtos com pouca tecnologia e de fácil produção, foi ao longo do tempo sendo alcançada pela concorrência e assim perdendo parte significativa no mercado, agravando a queda no faturamento e conseqüentemente a situação financeira.

Além disso a Delta Alimentos foi perdendo mercado para a concorrência em função de entre outros eventos, não ter inovado o seu mix de produtos. No presente momento encontra-se em clara situação de dificuldade, tendo a necessidade imediata de criar mecanismos para reverter a situação. Urge, portanto, tomar decisões estratégicas que venham trazer mudanças efetivas deste cenário desfavorável.

Diante dessas observações constatou-se que as maiores dificuldades enfrentadas pela Delta Alimentos no momento são:

- 1) Grande número de produtores e ofertantes do produto;
- 2) Produtos homogêneos: não existe diferenciação entre os produtos oferecidos pelas empresas concorrentes;
- 3) As barreiras para a entrada no mercado são pequenas, praticamente inexistentes;
- 4) Matéria prima “in natura” dependente de sazonalidade e fatores climáticos;
- 5) Matéria prima controlada por monopólios;

- 6) Dependência de grandes supermercadistas;
- 7) A crise no consumo acarretando grande queda nas vendas;
- 8) Necessidade de produtos inovadores;

Foi então traçado pelo Sr. Pedro da Silva e seus colaboradores um plano estratégico, onde foram analisados os pontos fortes e fracos da Delta Alimentos:

Pontos Fortes

- Capacidade produtiva;
- Capacidade para aumentar o mix de produtos;
- Qualidade dos produtos;
- Marca consolidada.

Pontos Fracos

- Porte médio (dificuldade em obter ganho de escala);
- Poder de negociação junto aos grandes clientes;
- Mix de produtos;
- Investimento em publicidade;
- Comprometimento dos parceiros;
- Método de Venda;
- Distribuição.

Oportunidades

- Terceirização;
- Aumento do mix através de produção própria;
- Poder de compra do consumidor em elevação;
- Demanda crescente por alimentos práticos;
- Mais opções de transporte adequado;
- Estabilização da economia brasileira;
- Procura por alimentos em porções individuais.

Ameaças

- Concentração de venda em grandes clientes;
- Surgimento de concorrentes de grande porte;
- Concorrência de empresas informais;
- Suprimento de matérias-primas;
- Surgimento da cultura da alimentação saudável.

Sr. Pedro da Silva, Diretor-Presidente, fazia cálculos e se questionava constantemente: até onde a empresa suportaria? Se continuassem com o mesmo sortimento de produtos seu mercado estaria cada vez mais espremido, poderia então aumentar o seu mix de produtos? Essa alternativa poderá vir a agregar valor em seu investimento?

4 – EVOLUÇÃO DOS FATOS:

Ampliação do Mix de Produtos (novos produtos)

Diante das inovações impostas pelo mercado, com o ambiente dos negócios cada vez mais competitivo, as empresas estão buscando entender e suprir as exigências dos consumidores. Nota-se que os consumidores pedem a cada dia produtos mais diversificados para que atinjam suas expectativas de consumo. A Delta alimentos ao perceber esta necessidade vislumbrou a possibilidade da ampliação de seu mix para ir de encontro com as necessidades e expectativas dos seus consumidores e neste contexto tirar proveito para ultrapassar a crise.

A empresa reconhece que investir em novos produtos implica em riscos, e que deverá avaliar se deve ou não correr. Os consumidores de hoje já não são leais às marcas, e a concorrência investe cada vez mais, por isso, há necessidade de modificações e novos investimentos.

Percebemos que as organizações que estão conseguindo melhor absorver as dificuldades são aquelas com maior presença global e com políticas de preços baixos. As pequenas empresas com atuações em mercados regionalizados são as que estão com maiores dificuldades para vencer a crise e nós nos encontramos neste último contexto.

A situação é de reflexão, pois a Delta Alimentos percebeu que precisará disputar espaços no mercado doméstico, seus produtos deverão ter atributos que permitam escapar da competição dos diversos concorrentes. Tal situação contribuiria imensamente, pois o que se busca, realmente, são maiores margens de retorno, e conseqüentemente uma maior capacidade de gerir a empresa em sua totalidade, de forma ampla e geral.

Neste momento a empresa começou a pensar em alternativas para ampliar o seu mix de produtos, pois a pressão gerada pela concorrência não oferece perspectiva de mudança deste quadro. Percebe-se também, que com a perda de

mercado somente ter uma marca forte não é suficiente para enfrentar essas dificuldades.

Vislumbra-se, portanto, que diante da ampliação do *mix* de produtos o aumento de itens traria benefícios financeiros que poderiam vir a colaborar com a cobertura dos custos fixos, gerando maior giro nos negócios.

O Diretor-Presidente, Sr. Pedro da Silva enxergava nessa alternativa a forma de ajudar a empresa a recuperar o mercado e com a recuperação do mercado alcançado, aumentar as vendas e o faturamento. Ao ter sido analisada e discutida esta estratégia, foram surgindo questionamentos do tipo:

- Conseguiremos produtos inovadores e competitivos?
- Esta opção trará uma rentabilidade suficiente?
- Como será feita essa ampliação?

Ao longo de algumas reuniões, discutiram de que forma e como se daria essa ampliação do mix de produtos. O Sr. Pedro da Silva e seus colaboradores elencaram alguns fatores que seriam relevantes para a viabilização do projeto.

4.1 -Fabricação Própria dos Novos Produtos

O Sr. Pedro da Silva, convocou novamente os responsáveis pelas áreas de Produção, Financeira, Comercial, Administrativa para uma reunião sobre a viabilidade da fabricação de novos produtos. Os colaboradores ressaltaram que com maquinários e processos já existentes, a empresa teria a possibilidade de fazer esse incremento com fabricação própria. Salientaram, porém a necessidade de analisar se essa alternativa corresponderá às expectativas. Assim sendo, os colaboradores expuseram as seguintes opiniões:

O executivo de vendas Sr. Eduardo considerou que a idéia de incremento de produtos é importante, mas salientou a necessidade de ela ser feita pela própria empresa para que a qualidade dos produtos não seja comprometida. Explicou por último, que a fabricação própria é um argumento importante no ponto de venda, pois a mesma está associada a produto de qualidade já reconhecida.

A executiva de finanças Sra. Beth comentou que a alternativa de produção própria levaria a empresa a ampliar os seus custos de produção, e essa era uma questão delicada para este momento, tanto em função dos números da empresa quanto em relação à crise no consumo de uma maneira geral.

Diante dessas considerações, o executivo de produção Sr. César enfatizou alguns pontos que devem ser analisados para a fabricação própria de novos produtos. Explicou que alguns produtos poderão vir a conflitar com os que a empresa já fabrica, considerando-se, por exemplo, agilidade no processo - caso das batatas saborizadas que deixam cheiro e prejudicariam a produção das batatas que não tem sabor, Neste caso, a empresa teria que obrigatoriamente adquirir novos e específicos equipamentos o que acarretaria na oneração de seus custos.

O executivo de logística, Sr. João considerou, por último, que do ponto de vista da entrega dos produtos, os mesmos serão entregues nos mesmos pontos dos produtos já existentes, não acarretando assim em maiores custos, e sim em um maior aproveitamento desta capacidade ociosa.

O Diretor-Presidente, Sr. Pedro da Silva ressaltou, a seus colaboradores, a necessidade de se considerar o fato da empresa já estar estruturada neste negócio, o que inviabiliza os riscos de qualidade em novos produtos. Saliou ainda, a possibilidade de um incremento mínimo nos custos e que um investimento no aprimoramento da tecnologia também agregaria valor a marca e aos produtos.

4.2 - (Terceirização) dos Novos Produtos

Outra alternativa discutida nas várias reuniões foi a possibilidade de terceirização dos novos produtos, alternativa esta bastante aplicada nas empresas brasileiras atualmente. Esta prática vislumbra a redução de custo e em muitos casos o aumento ou manutenção da qualidade já existente e já vem sendo aplicada na indústria da alimentação em grande escala.

A Delta alimentos avalia as diversas vantagens que a terceirização pode vir a trazer para seus negócios, mas vê que a mesma deve ser praticada com cautela. Uma má gestão da terceirização pode implicar em um descontrole, pois a contratação de empresas inadequadas pode vir a gerar perdas financeiras e comprometimento da marca.

A Delta Alimentos deve analisar diversos fatores, um deles seria a redução de custos, não descuidando o foco em sua atividade fim, deve evitar o sério risco em atrelar a terceirização tão somente à redução de custos, precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, para que se alcance resultados satisfatórios.

Na terceirização não podemos correr o risco de perder nossa identidade e nosso diferencial competitivo.

No caso da Delta Alimentos fazer a opção pela terceirização da produção, implica em identificar junto ao mercado organizações com os mesmos objetivos e dispostas a firmar acordos para usufruir os mesmos resultados, desenvolvendo e produzindo novos produtos, adotando técnicas modernas e eficientes de produção e marketing.

Embora o uso da terceirização seja uma das alternativas que a Delta Alimentos está analisando, na verdade alguns pontos importantes deverão ser avaliados para que a mesma possa ser posta em prática com sucesso, como por exemplo:

- Verificar a existência no mercado de empresas do mesmo segmento;
- Objetivar resultados de curto, médio e longo prazo;
- Estabelecer relações de parceria;
- Procurar a melhoria contínua de resultados, com ganhos para ambas as partes;
- Estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, custo, segurança, social e meio ambiente;
- Ter como premissa o crescimento tecnológico;
- Manutenção da qualidade;
- Evitar a dependência da terceirização,
- Evitar a decadência do clima organizacional;
- Evitar a perda da identidade da empresa.

Para o diretor-presidente Sr. Pedro da Silva a terceirização viria como uma alternativa importante a ser considerada por motivos de praticidade e economia.

Neste cenário o desenvolvimento da terceirização poderá vir a direcionar esforços para a sobrevivência da empresa. Neste ambiente seremos obrigados a manter um grau crescente de transparência e co-responsabilidade em nossas operações, superando e estendendo a relação empresarial muito além da mera rotina de compra e venda de produtos, criando valor real para as organizações envolvidas neste processo.

5- REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando o caso acima descrito, serão colocados neste capítulo alguns conceitos que foram abordados no decorrer deste trabalho.

5-1 MARKETING

O Mix de Marketing

Segundo **Kotler (1998)**, composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

P. de produto

Segundo **Kotler e Armstrong (2000)** produto é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. Produto se refere ao que a empresa oferece ao cliente com propósito de troca.

Pesquisa de Marketing

Segundo **Kotler e Keller (2006)** definimos pesquisa de marketing como a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica.

Boas decisões não se baseiam em instinto ou intuição. As pesquisas têm como principal objetivo fornecer informações relevantes, precisas, confiáveis e atuais para a tomada de decisão.

P. de Preço

Segundo **Kotler (1998)** preço é a quantidade de dinheiro ou outro recurso que deve ser dada em troca de produtos ou serviços.

O preço, ao contrário dos outros elementos do mix de marketing, é um dos elementos mais flexíveis, pois é alterado com facilidade, no entanto, é o único elemento do mix que produz receita, enquanto os demais só produzem custos. E por ele afetar diretamente a procura do consumidor é considerado uma ferramenta tão importante quanto o marketing dentro de uma empresa.

Segundo **Kotler e Keller (2006)**, um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro.

Campanha de Marketing

Segundo **Kotler e Keller (2006)** comunicação de marketing é o meio pelos quais as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam.

É através da comunicação de marketing que os consumidores passam a conhecer o produto e assim podem suprir suas necessidades, pois não adianta ter apenas um bom produto, mas é necessário que as ferramentas promocionais sejam eficazes.

5.2 - NOVOS PRODUTOS

Segundo **John Westwood (1997)** a gerencia de uma companhia tem muitos papéis importantes. Ela estabelece objetivos e desenvolve planos, políticas, procedimentos, estratégias e táticas. Organiza e coordena, dirige e controla, motiva e comunica. Planejar é apenas um de seus papéis, mas um papel importante: o plano corporativo ou empresarial da companhia movimenta o negócio.

Quando se prepara um plano de marketing para um produto inteiramente novo, é provável que não haja nenhum dado de vendas histórico. Há é claro, a situação em que o produto está ocupando o lugar de outro produto e, em tais casos, devem ser usados os dados para o produto substituto.

Deve-se prestar a devida atenção, porém, às mudanças nas especificações do novo produto e que podem ampliar sua aplicação.

Mesmo se houver dados históricos relativos ao produto, alguma pesquisa de mercado teria de ser realizada para determinar o tamanho do mercado, a concorrência, etc., e para calcular o mercado potencial para o produto.

Segundo **GILBERT A. CHURCHILL, JR – J. PAUL PETER (2000):**, **Por que novos produtos fracassam?** Pesquisas de práticas de marketing descobriram que a principal razão de fracasso de novos produtos é a incapacidade de adequar o produto aos desejos e necessidades dos clientes. As organizações carecem dessa capacidade quando não pesquisam completamente as necessidades dos clientes, não se atêm àquilo que fazem melhor ou não proporcionam mais valor do que os concorrentes. A organização pode estar tão centrada em custos ou tecnologias que

se esquece de perguntar como pode criar valor para os clientes. Esses erros podem levar a problemas como produtos de baixa qualidade, mercados-alvo muito pequeno e clientes mal compreendidos.

Às vezes, os novos produtos fracassam porque a organização não os levou ao mercado suficientemente rápido. Nesse caso um concorrente pode ter uma idéia semelhante ou descobrir os planos da organização e chegar primeiro. Os compradores, então, tornam-se leais ao produto concorrente antes que a organização tenha chance de consolidar sua posição no mercado. As condições do mercado também podem mudar, de forma que o novo produto não seja mais valorizado pelo cliente.

Os profissionais de marketing não podem evitar todos os problemas que levam novos produtos a fracassar, mas podem tomar medidas que reduzam a possibilidade de fracasso. Como já foi mencionado, uma dessas medidas é ser sistemático quanto ao desenvolvimento de novos produtos. Porém, seguir metodicamente as etapas do processo de desenvolvimento pode ser demorado demais em setores muito dinâmicos. Em tais situações, os profissionais de marketing podem ter de adaptar o processo para encurtar o tempo de desenvolvimento.

Ainda segundo **GILBERT A. CHURCHILL, JR – J. PAUL PETER (2000) Organizando-se para o sucesso**. O trabalho de desenvolvimento de um novo produto geralmente tem a participação de vários departamentos como marketing, P&D, engenharia e operações. Outras organizações, como fornecedores, agências de publicidade e laboratórios de pesquisa, também podem ser consultados. Novos produtos bem-sucedidos geralmente vêm de empresas que enfatizam o planejamento, a organização e a cooperação entre vários departamentos. Uma maneira de por essa mentalidade em ação é pelo uso de equipes interfuncionais.

Encurtando o tempo de desenvolvimento As organizações podem aumentar as chances de que seus novos produtos tenham sucesso encurtando seu tempo de desenvolvimento, pois levar produtos ao mercado mais rapidamente dá aos concorrentes menos tempo de chegar primeiro. Além disso, as condições que levam a novas necessidades ou desejos do público têm menor probabilidade de mudança se os novos produtos chegarem depressa ao mercado. Maneiras importantes de encurtar o tempo de desenvolvimento do produto são usar equipes

interfuncionais, aplicar tecnologia, delegar autoridade e utilizar uma base de conhecimentos especializados.

Segundo IASNOGRODSKI, Bruno (1955), O produto novo no esforço mercadológico da empresa O sucesso de uma empresa mede-se pela receptividade que o mercado, ao qual ela se dirige, confere à oferta de produtos ou serviços, ou ambos. Cientes dessa realidade, os empresários, nos últimos anos, têm desenvolvido a sua estratégia de concorrência a partir de um agressivo planejamento da linha de produtos, adotando uma política dinâmica de expansão quantitativa e qualitativa da oferta, através da educação sistemática de novos produtos e da eliminação gradual daqueles que vão perdendo o favor dos consumidores.

As polpudas verbas dedicadas à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos, após a última grande guerra, atestam de modo dramático, essa nova atitude dos empresários. Por outro lado, procuram eles evitar a concorrência de preço que, eventualmente, conduz a guerras que não favorecem a qualquer dos litigantes. Ao contrário, tenta-se mantê-lo estável, através de promoções e distribuição agressiva, cujo objetivo principal é a fixação da marca junto ao mercado.

Produtos novos são, assim, introduzidos sob a proteção de uma marca ou nome de fabricante, já aceitos ou bem divulgados através de propaganda e promoção. Na medida em que esses produtos apresentam inovações tecnológicas originais, garantem, ao menos temporariamente, um pequeno monopólio para a empresa.

Motivos amplos, que determinam a mudança de atitude desses empresários, estão no próprio mercado, resultantes da crescente sofisticação do consumidor, cujo nível cultural se eleva sempre, e na maior renda disponível, em mãos de um número ascendente de pessoas que, por isso, passam a ter mais liberdade de escolha entre os componentes da oferta total.

Ainda segundo, **IASNOGRODSKI, Bruno (1955) Política de novos produtos**

Vejamos, agora, os principais fatores que devem ser considerados na formulação de uma política dinâmica de novos produtos. Para que a empresa possa utilizar seus recursos de maneira eficiente, e, assim, aproveitar criativamente as oportunidades oferecidas pelo mercado, é indispensável que ela se oriente por uma filosofia de produto que seja a um tempo realista e dinâmica.

Deve ser realista no sentido de permitir-lhe avaliar corretamente os seus recursos e elaborar normas de ação que façam uso dos seus pontos positivos. Outrossim, a política deve ser objetivamente formulada, ao tratar dos critérios de decisão que permitirão selecionar, dentre vários produtos-candidatos, aqueles com maior potencial de êxito. A avaliação incorreta dos recursos da empresa pode determinar o não-atingimento do objetivo principal de uma política como essa – que é de canalizar os recursos positivos da empresa para fins mercadológicos bem definidos -, bem como ameaçar sua posição no mercado e sua situação financeira. Por outro lado, a política deve ser dinâmica, isto é, deve criar condições que estimulem a empresa a explorar, criativamente, todas as oportunidades oferecidas para a introdução de novos produtos, dentro, é claro, dos limites que ela própria estabelecer.

Finanças. Numerário disponível - ou possível de ser conseguido – para financiamento de: pesquisa, desenvolvimento e construção das instalações fabris, estoques, contas a receber, capital de giro e perdas operacionais nas fases iniciais da comercialização.

Reserva de material. Propriedade ou direito de acesso preferencial a fontes naturais como minerais e minérios, salinas, gás natural, florestas.

Instalações físicas. Instalações manufatureiras, equipamentos para pesquisa e experimentação, depósitos, filiais, caminhões, navios-tanques etc.

Localização. Situação das instalações fabris ou outros equipamentos físicos relacionados com os mercados, matérias-primas ou fontes geradoras de energia.

Patentes. Posse de patentes ou controle de um monopólio técnico através delas.

Aceitação pública. Fidelidade à marca, contrato de fornecimento ou contra preferência do público, resultante de uma conduta que teve êxito no passado.

Experiência especializada. Conhecimento exclusivo ou incomum de métodos de industrialização/distribuição em áreas científicas ou técnico-administrativas.

Pessoal. Existência de mão-de-obra especializada: vendedores, engenheiros ou outros trabalhadores com habilidades especializadas definidas.

Administração. Capacidade profissional, experiência e vontade de expansão de liderança da empresa.

Componentes do produto

Todo produto tem uma série de características que o personalizam, estabelecendo sua individualidade. Estes componentes podem ser de três naturezas: **físicas, integrativas e complementares**. Constituem pontos de vendas do produto.

De apresentação física

Estes, por sua vez, subdividem-se em: design, embalagem, rotulagem, cor, sabor e aroma.

Design

O desenho industrial de um produto é um dos seus atrativos de compra. O Illinois Institute of Technology definiu o desenho industrial como “a arte e a ciência de aumentar a beleza e o valor dos artigos produzidos em massa” (Ex. caminhão FORD). Através do desenho fixa-se o estilo do produto, o seu aspecto exterior.

Em muitos casos, trata-se da força básica do desenvolvimento do mercado.

O desenho industrial do produto tem estreita correlação com o grupo de referencia social do consumidor. Um desenho antiquado pode destruir a imagem do consumidor, marginaliza-lo no seu meio social. O desenho engloba o conceito de formato, tamanho e quantidade.

O produto pode apresentar diferentes formas. A indústria farmacêutica, por exemplo, pode apresentar um mesmo produto de formas diferentes: em drágeas em pó ou líquido.

O tamanho do produto depende de sua adequação ao mercado. O televisor pode ser (de 12,17 ou 21 polegadas, por exemplo).

Outro ponto que pode ser considerado é o da quantidade de produto a ser colocada num mesmo recipiente e exposta ao consumo. O açúcar, por exemplo, pode ser encontrado à venda em pacotes de 1, 3, 5 ou 60kg.

Embalagem O conceito de embalagem é bastante amplo. O primeiro é o de que a embalagem deve proteger o produto; este tem que chegar ao consumidor convenientemente preservado. Isto está correto, porém ela não cumpre sua missão total se não transporta os produtos com segurança, pois ninguém os compra quando chegam. Se a embalagem deve vender, precisa satisfazer o público ao mesmo tempo deve protege o produto que contém.

Sistemas de comunicação com o mercado

O conceito de comunicação é abrangente. Enquanto a informação é fria e impessoal, a comunicação é envolvente e pessoal. Ela é abrangente no sentido em que, para existir, necessita dois pontos básicos: o de emissão e o de recepção. No marketing a comunicação é imprescindível, posto que tudo aquilo que a empresa gera (produto ou serviço) precisa ser comunicado aos diversos públicos. A empresa é a fonte emissora, e os seus diversos públicos são as fontes receptoras do processo de comunicação.

A comunicação mercadológica parte da empresa visando persuadir o mercado. A comunicação é persuasiva quando um emitente consciente dispõe suas mensagens e a escolha dos canais para conseguir um efeito calculado sobre a atividade ou o comportamento de um receptor específico.

5.3-PRODUTOS

Segundo IASNOGRODSKI, Bruno (1955) Produto Muitas pessoas dizem que produtos é algo que compramos, mas esta definição está longe de ser completa. Qualquer mudança nas características físicas, por mínima que seja, dá origem, em realidade, a um novo produto. "Produto" é um complexo de atributos palpáveis e impalpáveis, inclusive embalagem, cor, preço, prestígio desfrutado pelo fabricante, prestígio do revendedor, atendimento e assistência prestados pelo fabricante e revendedor, e que o comprador pode interpretar como satisfação de seus anseios e necessidades.

Seu objetivo principal é prover satisfação, e isso pode assumir muitas formas. Um produto é o ingrediente básico no processo de troca. A expectativa de que será conseguida satisfação através de troca é o que um produto representa. E é o foco da reunião entre compradores e vendedores para que haja uma troca.

O produto nasce de uma necessidade que pode ser descoberta, tanto num laboratório, como no levantamento de opinião do consumidor através da pesquisa. Ele tanto pode ser idealizado por um homem comum, como surgir do trabalho complexo do cientista.

Pode ser também uma pessoa, um lugar, uma idéia, organização e nações. As lojas igualmente são mercadizadas como produtos. Os clientes de uma loja recebem, não apenas mercadoria, como também a imagem que ela transmite.

Os produtos de uma empresa podem ser de natureza tangível ou intangível. São de natureza tangível os industriais e os de consumo, e, de natureza intangível, os serviços .

5.4 - ANALISE PFOA (SWOT)

Segundo **John Westwood (1997)** o processo fundamental usado na análise de situação é a análise PFOA. A sigla refere-se a: “ Potencialidades e Fragilidades conforme se relacionam às nossas Oportunidades e Ameaças no mercado.

As potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle. A análise PFOA envolve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades e identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades no mercado. Então, você pode tentar explorar suas potencialidades, superar suas fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças. Essa é uma das partes mais importantes de todo o processo de planejamento. A análise PFOA faz as perguntas que lhe permitirá determinar se sua companhia e o seu produto realmente serão capazes de satisfazer o seu plano e quais serão as limitações. É importante que você seja completamente honesto quando listar suas potencialidades e fragilidades.

As potencialidades e fragilidades incluem não apenas as potencialidade e fragilidades de uma companhia e de seus produtos, mas também a de seus concorrentes, uma vez que elas determinarão até que ponto você terá sucesso na implantação de seu plano.

Deve-se observar também que algo que poderia ser uma potencialidade para um seria uma fragilidade para outro: ser uma companhia pequena provavelmente resultará em uma abordagem flexível aos clientes (potencialidades), mas faltará a companhia as vantagens de organização e economias da escala de fabricação e compra de uma grande companhia (fragilidade).

Algumas das “oportunidades” e “ameaças” serão desenvolvidas a partir das “potencialidades” e “fragilidades” da companhia e de seus produtos, mas a maior parte delas será derivada do ambiente de marketing, das circunstâncias em segmentos de mercado-chave e, é claro da concorrência. Uma oportunidade é algo que pode ser explorada em seu favor, de forma que poderia ser uma das suas potencialidades ou uma das fragilidades de seu concorrente. Poderia igualmente ser uma oportunidade provocada por um mercado em expansão ou pela abertura de um novo mercado. As ameaças podem existir de fato ou serem ameaças potenciais em algum momento do futuro. Uma ameaça poderia ser apresentada pelos preços baixos de concorrência, mas poderia ser igualmente o resultado de uma legislação governamental planejada ou de uma queda potencial de uma taxa de câmbio em particular.

5.5-TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com **Polônio (2000)**, a terceirização pode ser definida como um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa.

O objetivo de um processo de terceirização é a liberação da empresa de realização de atividades consideradas acessórios (ou atividades meio), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividade nas atividades essenciais. Como resultado deste processo, alcança-se maior eficiência com produtos de melhor qualidade.

Importante ressaltar que a terceirização não deve ter por objetivo, única e exclusivamente, a redução de custos, e sim, que esta possa ser verificada como uma consequência do processo. Um aspecto importante a ser avaliado é relação “custo x benefício” da eficiência, qualidade e produtividade que se observa como decorrência da concentração da atenção nas atividades essenciais (atividades afins).

Os seguintes aspectos são comumente observados para terceirização de determinada atividade:

- Redução de custos operacionais;

- Redução de despesas administrativas;
- Redução de encargos trabalhistas e previdenciários;
- Melhor qualidade no resultado dos trabalhos.

Conforme **Kruglianskas (1996)** “No Brasil, após a abertura do mercado, verificou-se uma intensificação da “terceirização” (*outsourcing*) – que, na maioria dos casos, pode ser vista como o reconhecimento, por parte das grandes empresas, de que uma empresa de menor porte e mais especializada pode atender mais eficientemente as suas necessidades, não só de produtos correntes, como também de inovações”. Esta indicação de Kruglianskas reflete um momento do País, nitidamente uma das heranças positivas do curto mandato do ex-Presidente Fernando Collor de Mello, onde a conjuntura favoreceu a abertura de mercado, com ambiente favorável a mudanças na concorrência de mercado, nas práticas de gestão e na produção de bens no País. Neste cenário, a terceirização em geral tomou impulso nas organizações.

Conforme **Paulo Silveira**, “Empresas como General Motors, IBM e outras estão sempre procurando e explorando alianças”. Conforme esta indicação, as maiores empresas do mundo, e com significativa história e conhecimento de mercado, mesmo com uma grande quantidade de conhecimento interno, buscam a todo instante as melhorias que parceiros de negócios poderiam trazer a seus negócios, o que reforça que a terceirização é uma das boas alternativas para a sobrevivência e evolução das organizações no mercado em nível mundial.

5.6 -INOVAÇÃO

Segundo **Tony Davila - Marc J. Epstein - Robert Shelton (2007)**

Para as organizações, inovação não é apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, mas, também, de influenciar decisivamente os rumos da indústria em que se insere.

Terceirizando a Inovação, Muitas empresas enfrentam um dilema e se questionam: “A terceirização das nossas inovações será a melhor opção? “ Trata-se

da pergunta errada. As perguntas corretas são: Em que áreas de nossas inovações poderíamos ter parcerias? Quando devemos confiar em parceiros e quando nós mesmos devemos fazer?

A inovação é importante demais para ser terceirizada por inteiro. A terceirização parcial, melhor definida como parcerias, é uma abordagem sólida e de resultados comprovados para o aperfeiçoamento da inovação.

Ainda segundo **Tony Davila, Marc J. Epstein, Robert Shelton (2007) Fazendo bom uso dos seus parceiros**. Desenvolver, manter e utilizar relações fortes com organizações parceiras pode representar uma grande vantagem competitiva para qualquer empresa. Por exemplo, em lugar de utilizar o tradicional processo da P&D para testar novos produtos, vale experimentar terceirizar o teste das inovações aos próprios clientes. A Microsoft, que de maneira geral evita as parcerias, utiliza muito essa modalidade, recorrendo aos clientes para fazer o teste beta de novos produtos.

5.7 - CUSTOS

Segundo **Antonio Cezar Bornia (2002), O novo ambiente competitivo**. O ambiente em que as empresas estão inseridas está modificando-se continuamente. Ao acompanhar no tempo a direção das mudanças, verifica-se claramente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada. A redução de barreiras alfandegárias e a criação de grandes mercados de livre comércio, como o NAFTA, o MERCOSUL e o Mercado Comum Europeu, indicam que a concorrência tende a ocorrer em nível mundial e que as reservas de mercado caminham para a extinção.

No Brasil, país em que a industrialização foi alavancada em grande parte pela criação de reservas de mercado, aliada a abundância de matérias-primas e ao baixo custo da mão-de-obra, este fenômeno também pode ser observado. A participação no MERCOSUL e a redução de barreiras à entrada de vários produtos importados no mercado interno está tornando a competição cada vez mais intensa.

O aumento da concorrência vem provocando profundas transformações nos sistemas produtivos das empresas. A tendência destas modificações pode ser percebida procedendo-se a uma comparação entre o sistema produtivo de uma empresa moderna e o de uma empresa tradicional.

A produção típica da empresa tradicional era composta por poucos artigos, feitos em grandes lotes, com alto volume de produção. Na empresa moderna, há uma necessidade de grande flexibilidade na produção, isto é, cada vez mais é preciso fabricar produtos com muitos modelos, feitos em prazos mais curtos, com menor vida útil e com menor prazo de entrega ao cliente. Essas exigências fazem com que a produção deva ser efetuada em lotes pequenos, com alta qualidade.

Enquanto a empresa tradicional não necessitava do aprimoramento contínuo da eficiência, pois o mercado, menos competitivo, absorvia as ineficiências e suportava preços razoavelmente altos, uma das principais preocupações da empresa moderna é a busca incessante pela melhoria da eficiência e da produtividade. Desta forma, a produção da empresa moderna deve evitar o máximo a ineficiência decorrente de má qualidade e o trabalho improdutivo. As atividades que não colaboram efetivamente para a agregação de valor ao produto devem ser reduzidas sistemática e continuamente, da mesma maneira que não se pode tolerar qualquer desperdício no processo produtivo.

6– CONSIDERAÇÕES FINAIS:

- **6.1)Você acha que com a terceirização esse projeto de ampliação do mix poderá ter sucesso?**

- **R.:** Acho que a terceirização dos novos produtos irá dar a Delta Alimentos a possibilidade de usar sua estrutura fixa administrativa e de logística sem aumento de seus custos operacionais e de investimentos, porém é importante que se tenha relacionamentos sólidos com os parceiros para que não se comprometa a qualidade dos produtos e conseqüentemente a marca.

- **6.2)Você acha que a fabricação própria dos produtos poderá ter maior sucesso considerando que a empresa já tem experiência no ramos?**

- **R.** Acho que a fabricação própria também dever ser analisada com bastante atenção, devendo ser considerado os prós que é a experiência no ramo, e os contras que seria o investimento e um provável aumento nos custos.

- **6.3) Na posição do Sr. Pedro da Silva você optaria por aumentar a linha de produtos da Delta Alimentos através da terceirização ou fabricação?**

7-Bibliografia:

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing*. 2º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing*. 2º ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

GILBERT A. CHURCHILL, JR – J. PAUL PETER: tradução Cecília Camargo e Cid Knipel Moreira;- *Marketing: Criando valor para os clientes – 2º edição*; 2000, Editora Saraiva

IASNOGRODSKI, Bruno – 1955 – *Marketing*. – Porto Alegre: Ed. Ortiz 1991 – Bibliografia (Fast Book)

POLÔNIO, Wilson Alves. *Terceirização: Aspectos legais, trabalhistas e tributários*. Editora Atlas – São Paulo, 2000. 211 pág.

ANTONIO CEZAR BORNIA, *Análise Gerencial de Custos – Bookman 2002*

TONY DAVILA - MARC J EPSTEIN - ROBERT SHELTON (2007) *As Regras da Inovação* , Bookman 2007

KRUGLIANSKAS, Isak. ***Tornando a pequena e média empresa competitiva***. Instituto de Estudos Gerenciais e Editora. São Paulo, 1996.

Silveira, Paulo. O Papel da Terceirização nas Empresas. Porto Alegre, 20/11/2003. Ta na Mesa, Federasul. Palestra.