

A ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A DESCONTINUIDADE DE PRODUTOS.

Daniel Moraes Pinheiro (Professor Orientador)

Juliana Amaral Mendonça (Responsável)

Gabriel Vicente

Jair Wolf Neves

RESUMO

Com o avanço da tecnologia e com o ciclo de vida dos produtos cada vez menor, percebe-se que, cada vez mais rapidamente, alguns produtos têm se tornado obsoletos. Tal fato não se deve somente a questões tecnológicas, mas também devem ser consideradas questões relacionadas à promoção, à distribuição, ao relacionamento com o consumidor, e ao preço, que de certa forma interferem na viabilidade econômica e mercadológica de um produto. Para isso as empresas precisam retirar do mercado esses produtos, fazendo com que os clientes tomem consciência disso. Desta forma, devem utilizar o canal de relacionamento para manter e criar valor para o cliente. A proposta principal deste estudo foi identificar quais as estratégias que as empresas utilizam para gerir a descontinuidade de seus produtos no mercado. Por meio das entrevistas em profundidade propostas neste trabalho, percebeu-se que as empresas não mantêm ou utilizam desses canais de relacionamento; porém acreditam que existe uma necessidade latente para evitar as perdas excessivas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico de marketing; Composto de Marketing ou *Mix de Marketing*; Ciclo de Vida de Produto; Descontinuidade de produtos e Marketing de relacionamento.

ABSTRACT

With the advance of technology and products' life cycle decreasing each year, it is noticed that some products are becoming obsolete faster. Such fact is attributable not only to technological factors, but also to Sales, distribution, costumer relations and prices, which, to a certain extent, interfere on a product's economic and marketing feasibility. As a result, corporations need to remove such products from the market, also making clients aware of the fact. That way, there is a need to make use of a proper relationship channel in order to maintain and create value to the client. The present study's starting point was the identification of the strategies corporations use in order to promote their products' discontinuity. Through interviews, it was possible to notice that corporations do not keep nor use such relationship channels; however, they believe there is a need to avoid such excessive losses.

Key-Words: Marketing strategy planning; Marketing Composition or Marketing Mix; Product Life Cycle; Product Discontinuity and Relationship Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e o lançamento cada vez mais acelerado de novos produtos, tem-se uma infinita gama de produtos sendo disponibilizados no mercado. E,

o que acontece com os produtos que já estão se tornando, obsoletos, ou que não estão tendo mais tanta representação nos lucros da empresa?

Atualmente, para uma empresa se tornar competitiva no mercado, deve estar sempre renovando seus produtos. Para isso, é necessária a utilização do planejamento estratégico, bem como adaptar a sua estrutura organizacional a uma realidade de constantes incertezas e alta competitividade, que pode trazer em pouco tempo ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões e na antecipação às mudanças.

O trabalho tem, portanto, o intuito de apresentar quais as estratégias utilizadas pelas empresas na descontinuidade de seus produtos dentro do ciclo de vida de produto. Para isso, irá estudar temas como: canal de relacionamento com os clientes; precificação; promoção; e o próprio produto e seu comportamento ao longo do ciclo de vida.

Empresas são eficientes em seu dia-a-dia, porém ineficazes nas decisões estratégicas (ALMEIDA, 1994), principalmente quando necessita descontinuar seu produto do mercado. Portanto o propósito da pesquisa, é identificar se as empresas desenvolvem um roteiro dentro do planejamento estratégico para retirar seus produtos do mercado sem deixar de lado os canais de relacionamento com o cliente, sem perder o valor da marca desenvolvida anteriormente no consumidor.

Para este estudo ficou definido a seguinte problemática: Quais as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas para a descontinuidade de seus produtos do mercado?

2. OBJETIVO

Em decorrência da problemática proposta definiu-se que o objetivo geral deste trabalho é identificar quais são as estratégias que as empresas utilizam para a descontinuidade do seus produtos no mercado.

Como objetivos específicos deste trabalho foram definidos: (a) analisar as estratégias de distribuição utilizadas pelas empresas, para descontinuar seus produtos do mercado. (b) identificar as mudanças nas políticas de preço adotadas pela empresa para a descontinuidade de um produto do mercado. (c) identificar as estratégias específicas dirigidas ao relacionamento com o consumidor utilizado durante o processo de descontinuidade de um produto do mercado. (d) analisar quais as estratégias de promoção utilizadas no processo de descontinuidade de um produto no mercado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreensão das proposições deste trabalho, fizeram-se necessários alguns argumentos teóricos seguidos ao longo da preparação da pesquisa.

3.1. Marketing

O Marketing, por sua própria natureza, ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado. Durante a última década, decisões estratégicas têm recebido crescente atenção. Ferramentas e conceitos como o posicionamento de produto, o ciclo de vida do

produto, o valor de marca, a lealdade à marca e a análise das necessidades do cliente têm o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas (AAKER, 2001).

No campo empresarial o marketing desempenha dois papéis fundamentais. De um lado temos o desenvolvimento da melhor compreensão do que é o mercado e suas mutações, e da outra forma, assegurar um desenvolvimento de bens e serviços demandados pelo mercado ajustando-se ao *mix* (promoção, preço, produto, e praça) para que aconteçam de acordo com o planejado. Atuar nesse mercado vai muito além de produzir e comercializar algum produto. A forma como é administrado o negócio mostra a orientação estratégica que a empresa adota na sua atuação mercadológica.

A evolução do *marketing* no desenvolvimento histórico e teórico foi dividido em eras. As mais citadas são a: era da produção, era das vendas, era do *marketing* e a era do *marketing* de relacionamento (CZINKOTA *et al*, 2001).

3.2. Estratégia

Os vários tipos de estudo de estratégia são de grande importância na identificação das estratégias adotadas pelas empresas. Para este trabalho, é observando a orientação estratégica da empresa que será possível identificar se estas desenvolvem dentro do seu planejamento estratégico a retirada de seus produtos do mercado sem deixar de lado os canais de relacionamento com o cliente, sem perder o valor da marca desenvolvida no consumidor.

Para MINTZBERG *et al* (2000) os conceitos que a literatura apresenta podem ser agrupados da seguinte forma: (a) Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros; (b) Estratégia é modelo: é padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo; (c) Estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados; para o autor CZINKOTA [*et al*] (2001) o posicionamento refere-se a como o produto é percebido pelos clientes no mercado em relação aos concorrentes. (d) Estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para a execução de tarefas; (e) Estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Segundo ANSOFF (2004), a estratégia diz basicamente a respeito à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserido, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

As posições estratégicas surgem de três formas, não exclusivas, cada qual diferente uma das outras e uma completando a outra. **O posicionamento baseado em variedade, é a primeira delas, é a produção de subconjunto de produtos ou serviços**, a escolha se baseia nestes dois itens e não em segmentar clientes. O posicionamento baseado em necessidade, é a segunda base, está em atender a maioria se não a todas as necessidades de um grupo de clientes, e está praticamente posicionado em segmentação de clientes. Já na terceira base, encontramos o posicionamento baseado em acesso, podendo ser uma função de geografia do cliente ou escala, quer dizer, segmentar diferentes clientes de formas variadas. PORTER *apud* MINTZBERG [*et al*] (2006). O aumento da

competência em pesquisa e em desenvolvimento poderia representar um ajuste na capacidade e na habilidade estratégicas (AAKER, 2001).

Segundo KOTLER (2006) o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

3.3. Ferramentas de Decisão

3.3.1. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. (DIAS, 2004).

Segundo ANSOFF (1981), na década de 50 as organizações passaram a preocupar-se mais com o ambiente. As empresas que visavam o lucro foram as que primeiro tiveram essa preocupação, e mais tarde os outros tipos de organização. Logo essa preocupação foi identificada pelos estudiosos, e surgiram estudos do chamado “Planejamento Estratégico”. No início consistia apenas em uma análise racional das oportunidades, ameaças, pontos forte e fracos de uma organização de produção (SWOT), e a partir dessa análise elaborar uma “estratégia” que conseguisse uma compatibilização positiva dessas variáveis com os objetivos da organização (ANSOFF, 1981).

A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas (DIAS, 2004): (a) **Penetração de mercado:** refere-se a investimentos em produtos existentes no mercado em que a empresa atua. (b) **Desenvolvimento de mercado:** refere-se à distribuição dos produtos existentes em mercados dos quais a empresa ainda não atua. (c) **Desenvolvimento de produtos:** refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua. (d) **Diversificação:** refere-se ao lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua. **A estratégia de diversificação é aplicada quando os negócios existentes estão em fase de maturidade ou declínio** e não dão o retorno adequado aos investimentos da empresa.

3.3.2. Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter é um modelo concebido por Michael Porter em 1979 para análise de competição entre as empresas, considerando cinco fatores principais, ou denominadas como “forças competitivas”: (1) Rivalidade entre os concorrentes; (2) Poder de barganha dos clientes; (3) Poder de barganha dos fornecedores; (4) Ameaça a novos entrantes; (5) Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

3.3.3. Matriz BCG

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo para análise de portfolio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfolio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado

(que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita). (DIAS, 2004).

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (no eixo vertical, que é a participação da empresa, em relação à participação de seu maior concorrente, eixo horizontal). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

Portanto um gerente de *marketing* deverá decidir se fará o lançamento de novas linhas de produtos, novos itens em cada linha, ou novas versões para produtos existentes, bem como a consistência entre as diversas linhas. Os produtos devem ser posicionados na matriz e assim classificados de acordo com cada quadrante: (a) Em questionamento (também conhecido como "ponto de interrogação" ou "criança-problema"; (b) Estrela; (c) Vaca leiteira; e (d) Abacaxi (também conhecido como "cachorro", "vira-lata" ou "animal de estimação", expressões que não traduzem bem o conceito em português).

3.3.4. Matriz GE ou McKinsey

A McKinsey & Company desenvolveu seu modelo estratégico de administração de carteira como parte do seu envolvimento com a General Electric na implantação do sistema de planejamento, em 1970. A GE sentia-se desconfortável em utilizar um modelo com apenas duas variáveis (crescimento do mercado e *market-share*) proposto pelo BCG. Esse desconforto era, em parte, devida a possibilidade dos administradores tomarem decisões relevantes apenas baseando-se em dois números. Dessa forma surgiu o modelo atratividade do mercado x posicionamento da unidade de negócio. (OLIVEIRA, 2005).

Segundo essa abordagem, a unidade estratégica de negócio é classificada de acordo com a sua habilidade de lidar com certas medidas, conhecidas como **forças de negócios**, enquanto as indústrias em que elas operam são classificadas com base nas medidas de oportunidade, que na matriz GE são referidas como **atratividade**. (DANTAS, 2005).

A Matriz GE é evolução da abordagem da Matriz BCG. A Matriz GE é considerada mais avançada por causa de três aspectos: (a) A "atratividade do mercado" (fatores externos) substitui o "crescimento do mercado" como dimensão para medir a atratividade da indústria. A atratividade do mercado inclui uma gama maior de fatores que apenas o crescimento do mercado. Compare também com o modelo das Cinco Forças de Porter. (b) A "força competitiva" (fatores internos) substitui "participação relativa de mercado" como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que apenas participação de mercado. (c) A Matriz GE funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em maior sofisticação do modelo.

3.3.5. Matriz SWOT ou PFOA

A sigla SWOT proveniente do idioma inglês, tem como significado de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Os pontos fortes e fracos são determinados por elementos internos e

relacionados à posição presente, enquanto as oportunidade e riscos são determinados pelas forças externas e relacionados ao futuro. (FERREL e HARTLINE, 2005).

A análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita um conselho de Sun Tzu que diz: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

De acordo com (FERREL e HARTLINE, 2005) quando a empresa for criar a lista de oportunidades, ela deve se atentar aos seguintes termos: (a) Solução de problema; (b) Ciclo de uso do produto; (c) Cenários ideais

3.4. Composto de Marketing ou Mix de Marketing

Tendo a empresa decidido qual (ais) estratégias adotadas, é preciso agora detalhar o *composto de marketing*. Dentro da função de *marketing* são tomadas ações e decisões específicas, essas atividades compõe o chamado *composto de marketing*, também conhecido como o *mix de marketing* ou a abordagem mais conhecida como os “4 P’s”, que se referem ao: produto, preço, promoção e praça (ponto de distribuição). (DIAS, 2004).

O *composto de marketing* de uma empresa representa os elementos controláveis da sua estratégia de *marketing*. Ele consiste no desenvolvimento de estratégias nas 4 áreas de decisão, os “4 P’s” (CZINKOTA *et al*, 2001). (a) as **decisões de produto** abrangem uma gama variada de assuntos, como o desenvolvimento de novos produtos, a composição de marca, a embalagem, a rotulação e o gerenciamento estratégico dos produtos ao longo do seu ciclo de vida. (b) as **decisões de fixação de preço** deveriam satisfazer múltiplos objetivos: apoiar a estratégia de *marketing* de um produto, realizar as metas financeiras da organização, e ajustar-se às realidades do ambiente do mercado. (c) Na **decisão da promoção**, são os investimentos da estratégia em comunicação (propaganda, *marketing* direto, relações públicas, publicidade, eventos, seminário) e promoção de vendas (sorteios, prêmios para o consumidor, descontos, etc). (d) Nas **decisões referentes à praça ou distribuição**, valha-se da estratégia de utilização dos canais de *marketing*, de criar utilidades de lugar, momento e posse para os clientes. Canais de *marketing* são as redes de organizações que movimentam um produto desde o produtor até o seu mercado pretendido. (CZINKOTA *et al*, 2001).

3.5. Ciclo de Vida de Produto

Ciclo de vida do produto é um modelo dos estágios históricos de vendas e lucros de um produto. Esse conceito expressa, simplesmente, que a vida de um produto no mercado não é eterna, mas que, normalmente, o produto passa por diferentes níveis de vendas (e de lucratividade), que se assemelham à evolução dos seres vivos: os produtos nascem, crescem, amadurecem e morrem. [...] todos na empresa sabem que cada produto terá um ciclo de vida, mas não se pode prever de antemão sua forma e duração exatas. (KOTLER 1999).

O Ciclo de Vida de um Produto (CPV) ou serviço é utilizado como uma ferramenta de decisão de *marketing*. Indica a possibilidade do crescimento do mercado consumidor e

também indica princípios de ação que podem ser seguidos no planejamento de *marketing*.

Todo negócio busca modos de aumentar suas receitas futuras maximizando o lucro das vendas de produtos e serviços. O fluxo de caixa permite à empresa se manter viável, investir em desenvolvimento de novos produtos e aumentar sua equipe de colaboradores. Tudo para buscar adquirir participação de mercado adicional e se tornar uma líder em sua indústria.

Os produtos têm ciclos de vida cada vez mais curtos e muitos produtos em indústrias maduras são revitalizados através da diferenciação e da segmentação do mercado. É uma estratégia de *marketing* que funciona bem para um determinado produto pode não funcionar para outro produto. A razão para essas diferenças, são os estágios do ciclo de vida que os produtos têm.

Por vezes não é fácil identificar com precisão quando cada estágio começa e termina. Por este motivo a prática é caracterizar os estágios, quando as taxas de crescimento ou declínio se tornam bastante pronunciadas. Ainda assim, as empresas devem avaliar a seqüência normal do ciclo de vida e a duração média de cada estágio.

Um conhecimento profundo de cada um destes estágios é essencial para os profissionais de *marketing*, pois cada oferta de *marketing* requer estratégias diferentes para suas finanças, produção, logística e promoção em cada um de seus ciclos de vida. Esses estágios são: (a) **Introdução**. A fase de introdução começa com o *lançamento do produto* e caracteriza-se por lento crescimento das vendas e baixos lucros, ou mesmo prejuízos, devido aos altos investimentos, à inexistência de economias de escala e ao desconhecimento do produto ou serviço por grande parte do público-alvo. (DIAS, 2004); (b) **Crescimento**. A fase seguinte é a do *crescimento*, quando a taxa de adoção do produto pelos clientes potenciais é acelerada, as vendas crescem acentuadamente e os lucros acompanham o crescimento das vendas, à medida que se ganham economias de escala. Em geral, as vendas do produto aumentam mais rapidamente do que a demanda total do mercado, possibilitando ganhos de participação de mercado. É nesse estágio que surgem novos concorrentes, que lançam outros produtos para aproveitar as altas taxas de crescimento da demanda. O mercado fica mais competitivo, exigindo maiores investimentos em *marketing* para sustentar os ganhos de participação de mercado. (c) **Maturidade**. A terceira fase do ciclo de vida é a *maturidade*, quando as vendas do produto tendem a estabilizar-se, acompanhando o crescimento vegetativo do mercado, que é pequeno ou, até nulo. Nessa fase há um grande número de concorrentes e a disputa pelo *market-share* fica mais acirrado, já que o crescimento só é possibilitado com a perda de participação dos concorrentes. (d) **Declínio**. A quarta fase é o *declínio*, quando o produto fica obsoleto e é gradativamente substituído por novos. Nessa fase, as vendas são decrescentes e, para minimizar prejuízos, algumas empresas reduzem ou eliminam investimento, outras descontinuam o produto do mercado, e há as que reduzem a distribuição, atendendo exclusivamente aos segmentos de maior volume, ou os preços, diminuem o número de itens ou versões de produto ou deixam de investir em propaganda, tecnologia e inovações de produto. Nessa etapa, é necessário reduzir custos para minimizar a redução dos lucros.

3.6. Descontinuidade de Produtos

Produtos competitivos necessitam de um processo de desenvolvimento estruturado, capaz de torná-lo viável e rentável, desde a idéia inicial até sua retirada do mercado. Durante todo o processo de desenvolvimento do produto, várias mudanças podem ocorrer, exigindo flexibilidade na gestão e o acompanhamento do produto para subsidiar ou modificar as estratégias elaboradas. Uma estratégia de posicionamento e diferenciação deve ser modificada, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam ao longo do tempo (KOTLER, 2000). Monitorar adequadamente as informações do comportamento dos produtos é fator preponderante para avaliar os resultados, adequar as estratégias e promover mudanças ou preparar a retirada do produto do mercado.

A descontinuidade do produto não se dá somente após o fechamento da fase de acompanhamento do produto e do processo, de acordo com ROZENFELD *et al* (2006) as atividades de acompanhamento e a produção do produto podem estar em plena realização quando se inicia a fase de Descontinuar o Produto. Os autores reforçam ainda que “isso pode ocorrer devido a um plano predefinido ou a resultados de análises que são realizadas durante a fase de acompanhamento, que indicam a necessidade de se acionar o plano de fim de vida do produto, que vem sendo desenvolvido, desde o projeto conceitual”.

Conforme ROZENFELD *et al* (2006), existe todo um processo de preparação para a descontinuidade e, enquanto isso é aguardado o ciclo de fim de vida do produto. O objetivo é descontinuar o produto quanto este não apresenta mais vantagens e importância do ponto de vista econômico, estratégico (como participação no mercado, imagem da marca, vantagem competitiva). Para isso são necessárias algumas fases propostas por ROZENFELD *et al* (2006) a serem seguidas para retirar o produto do mercado: (1) Analisar e aprovar descontinuidade do produto: nessa etapa é feita à análise incluindo as implicações econômicas, peças de reposição, imagem da empresa, participação/substituições no mercado e impacto no meio ambiente. (2) Planejar a descontinuidade do produto: esse plano é elaborado pelo time de acompanhamento e conta com a participação de outros colaboradores. (3) Preparar o recebimento do produto: nessa fase entra em funcionamento a linha de desmontagem e a logística de recolhimento. (4) Acompanhar o recebimento do produto: trata-se de uma fase importante, pois vai ativar as citadas anteriormente, pelo seu aspecto ambiental. Propõe-se uma área contínua na empresa que se responsabilize por esta fase. (5) Descontinuar a produção: encerrar a produção do produto e manter a linha de reposição de peças é do que trata esta etapa. (6) Finalizar suporte ao produto: esta etapa é bastante complexa, pois trata da finalização da linha de reposição de peças, podendo ocasionar problemas com clientes.

Constata-se, dessa forma, que mesmo as grandes empresas enfrentam problemas quando o tema é descontinuidade. Não seguir um modelo de acompanhamento e descontinuidade do produto pode ocasionar perdas significativas e, dependendo da estrutura da organização, isso poderá implicar descrédito no mercado ou até falência.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com SAMARA (1997) a pesquisa de *marketing* consiste em obter dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao *marketing* de produtos ou serviços. A pesquisa é

fundamental para o conhecimento e avaliação de componentes de atitudes junto com as indústrias de bens de consumo.

A pesquisa será importante para analisar o problema: Quais as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas para descontinuidade de seus produtos do mercado?

As perguntas foram concebidas a partir dos objetivos específicos , abrangendo 4 aspectos: (1) Questões para análise das estratégias de distribuição utilizadas pelas empresas, para descontinuar seus produtos do mercado. (2) Questões para identificar quais as mudanças nas políticas de preço adotadas pela empresa para a descontinuidade de um produto do mercado. (3) Questões para identificar quais as ações dirigidas ao relacionamento com o consumidor utilizado durante o processo de descontinuidade de um produto do mercado. (4) Questões para analise de quais estratégias de promoção são utilizadas no processo de descontinuidade de um produto no mercado.

Uma pesquisa de estudo qualitativo tem como característica principal perguntas de profundidade, sendo atribuída análise qualitativa das informações obtidas. As pesquisas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões de grupo, e as análises são verticalizadas em relação ao objeto de estudo permitindo identificar pontos comuns e distintos na amostra escolhida. (SAMARA, 1997). Para MALHOTRA (2001), a pesquisa qualitativa é uma pesquisa desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, e que pode-se utilizar de técnicas de coletas de dados, tais como grupos de foco, associações de palavras, e entrevistas de profundidade, sendo esta última a técnica escolhida para ser utilizada em nossa pesquisa.

A fim de alcançar os objetivos propostos à investigação, adotou-se um estudo qualitativo para identificar se as empresas desenvolvem dentro do seu planejamento estratégico a retirada de seus produtos do mercado sem deixar de lado os canais de relacionamento com o cliente, sem perder o valor da marca desenvolvido no consumidor.

A pesquisa foi estruturada com 9 perguntas abertas para gerar dados qualitativos, sugerindo que os dados sejam primários e para que o entrevistado possa responder livremente sobre o que pensa do assunto, pois a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são básicos neste processo. Para este trabalho, foram levantados dados bibliográficos, realizadas entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema citado anteriormente. Foram realizadas entrevistas em duas indústrias de bens de consumo, de setores de atuação diferentes, selecionadas de acordo com sua disponibilidade para atender aos pesquisadores.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise é baseada em um texto elaborado com as respostas obtidas através de entrevistas de profundidade, com perguntas elaboradas a partir dos objetivos específicos dos quais queremos estudar, de forma resumida e bem descritiva dos relatos dados pelas empresas pesquisadas. Por meio desta pesquisa, podemos verificar que as teorias pesquisadas para este trabalho conferem com a prática exercida pelas empresas atualmente, e com o parecer ao final do trabalho, as empresas poderão validar se estão alinhadas dentro das decisões tomadas no momento de descontinuar seus produtos do mercado.

Portanto, considerando as mudanças ocorridas no mercado hoje, e a necessidade de criar valor para os clientes, as empresas pesquisadas responderam como criam valor para o seu produto. Uma das empresas atua em parceria com seus clientes, sejam eles através dos grandes distribuidores, serviços autorizados ou mesmo informações coletadas de clientes finais, direcionando seus esforços para atender as necessidades do cliente, bem como perceber as melhorias aplicadas aos produtos, assim entregando um produto altamente competitivo, e com altíssima qualidade. Utilizam também recursos tecnológicos que podem ser percebidos através da durabilidade e baixo índice de defeitos.

Para isso, as empresas responderam que mantêm uma área/departamento dedicado exclusivamente ao gerenciamento dos produtos, mantendo interface com as outras áreas/departamentos e também utilizando a troca de experiência dos clientes, sendo eles consumidores finais, ou clientes fornecedores, serviços autorizados, para alimentar o gerenciamento de informações para o gerenciamento de produtos. É tratado como se fosse a área de inteligência da empresa.

No quesito criatividade no gerenciamento de produtos, as empresas responderam que é bastante utilizada, é de extrema importância, tornando-se essencial para esta área/departamento. Sendo que uma delas citou que é importante ter foco e que ele esteja voltado também para o processo e a melhoria contínua de seus produtos, e que sem a criatividade a sua empresa não existiria.

Da mesma forma que a criatividade é utilizada no gerenciamento de produtos, as empresas abordam o tema inovação. Destacado por uma delas que a sua melhor inovação é aquela orientada para o foco do cliente. A inovação impacta nos resultados que traz para a empresa, na melhoria da qualidade dos produtos, na ampliação ou manutenção da participação no mercado, permitindo abris novos mercados (bom para a exportação).

Uma das empresas não mantém um critério estabelecido para a descontinuidade de seus produtos no mercado, não é simplesmente deixar de fornecer, destaca uma das empresas pesquisadas. A outra se basea no compromisso assumido que têm com o cliente, se existe a necessidade de retirar algum produto do mercado é que eles irão trabalhar no processo de retirada. Uma das empresas disse manter no planejamento de desenvolvimento de seus produtos uma fase-out, o que consiste em determinar datas para o término das fases de “fabricação” do produto. Validando com o que ROZENFELD *et al* (2006) diz que, a descontinuidade do produto não se dá somente após o fechamento da fase do acompanhamento do produto e do seu processo, que nas atividades de acompanhamento do processo pode-se acionar o plano de fim de vida do produto.

A última frase do ítem anterior também responde a questão se as empresas em seu planejamento de desenvolvimento ou gerenciamento de produtos mantém o ciclo de vida de produto. Uma das empresas disse não utilizar no planejamento este critério, que muitas vezes, eles mapeam os produtos para saber em que fase do ciclo de vida o produto se encontra. Assim como a outra empresa, que tem como carro chefe um produto voltado para a massa, que quando percebem que há alguma possibilidade do produto deixar de cair no gosto do consumidor, eles inovam ou renovam o nome, a embalagem do produto, como uma forma de renovar o ciclo de vida do produto. Só que

para isso, é necessário investimento e pesquisa para desenvolver ou reinventar o produto. Entanto a média do ciclo de vida de produto das empresas pesquisadas é de 5 a 10 anos para cada produto, corroborando com KOTLER (2000), cita que a vida de um produto no mercado não é eterna, e o fato de não estipularem uma data certa, não dá para prever o tempo exato para o término do ciclo de vida do produto.

O objetivo da descontinuidade de um produto é somente quanto este não apresenta mais vantagens e importância do ponto de vista econômico e estratégico para a empresa (ROZENFELD *et al*, 2006). Em vista dos aspectos de descontinuidade expostos, ainda há um ponto fundamental, que é o cliente. Pensar como ficará o cliente após a retirada do produto no mercado, é um fator importante para o canal de relacionamento com o consumidor. Notamos que as empresas pesquisadas não tem nenhuma estratégia para manter este canal de relacionamento, e também não apontou o motivo pelo qual não utiliza. A única empresa que busca manter esse canal de relacionamento, utiliza a mídia (TV, rádio, revistas, etc) como forma de informar o cliente quando for este caso específico.

Uma das empresas pesquisadas não consegue mensurar a quantidade de clientes perdidos quanto a descontinuidade de seus produtos, e por não manter um relacionamento com o cliente, não conseguindo mensurar a sua participação no cliente, pois o mercado em que atua é o de massa, a única forma que consegue mensurar é o quanto ela perde de participação do mercado ou market-share na quantidade de vendas perdidas. Outra empresa disse não terem este tipo de mensuração e se surpreendem ao perceber o quanto isso é necessário para o sucesso de seus produtos e também como uma forma de estar competitiva no mercado. Uma das empresas pesquisadas se mostrou preocupada com as perdas que possam ter com os clientes, pois teme que o cliente perca a confiança e a qualidade nos seus produtos, de acordo com o que ROZENFELD (2006) propõe.

A matriz SWOT é bastante utilizada para identificar os pontos fortes e fracos que são determinados por elementos internos da empresa e para identificar as oportunidades e ameaças que ocorrem no ambiente externo e são relacionadas ao futuro, e estão de acordo com FERREL e HARTLINE (2005).

Na entrevista aplicada notamos que somente uma das empresas utiliza a matriz SWOT como indicador de atratividade e de participação do mercado ou market-share. A empresa utiliza especificamente esta matriz, por ser a mais completa, e por abranger não somente relações externas, ou seja no mercado em que atua, assim como relações internas, das quais necessitam de mais cuidado para se manterem competitivas no mercado. Acrescenta que, utiliza também um sistema parecido com a gestão de inteligência competitiva como uma outra opção para delinear a estratégia da empresa. Enquanto a outra empresa disse não saber se utiliza as matrizes propostas no trabalho apresentado, por se tratar de algo relacionado a área de planejamento estratégico da empresa.

Não utilizar nenhuma matriz de decisão impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa. As empresas que utilizam qualquer uma das matrizes de decisão exposta neste trabalho, ou estão desenvolvendo-as, ou esforçam-se para aumentar a velocidade da sondagem do ambiente, esta que deve ser contínua, para estar a frente das oportunidades, de um planejamento que visa um futuro próspero. Esta competência

deveria estar presente em todas as empresas que buscam um bom posicionamento diante de seus clientes e que buscam uma boa vantagem competitiva.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Conforme foi estabelecido no referencial teórico deste trabalho, verificamos, o quanto é importante que as empresas se planejem para descontinuar seus produtos do mercado, e isso foi constatado com a pesquisa aplicada em algumas empresas. O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recebendo maior número de adeptos pelo fato de ser visto como uma ferramenta que utiliza reflexão e análises sobre eventos, e podendo até se antecipar a algumas ações ou mudanças que poderão ocorrer no futuro e que ajuda no crescimento da empresa, pois a empresa acaba se conhecendo melhor, e o mercado em que está atuando, como fonte de vantagem competitiva.

Observou-se que o sucesso ou o fracasso para uma empresa está vinculada ao acompanhamento de todas as fases que envolvem o processo produtivo, estando implicitamente vinculada ao ciclo de vida do produto e a fase de descontinuidade do produto, como forma de garantir um bom resultado para agregar valor para o cliente. Apenas o conhecimento não é suficiente, e percebemos que é de grande importância que no estágio da retirada do produto do mercado sempre devemos atender às necessidades do mercado.

O objetivo era identificar quais são as estratégias que as empresas utilizam na descontinuidade de seus produtos no mercado, levando em consideração as estratégias de distribuição, identificar se ocorrem mudanças nas políticas de preço adotadas pelas empresas, ou seja, se há alguma redução na tabela de preços na descontinuidade de produtos, identificar se as empresas agem através do canal de relacionamento com o consumidor, e também analisar se as ações de promoção utilizadas para comunicar o consumidor nesta fase de fim de vida do produto.

Um fator que colabora no canal de distribuição para a descontinuidade dos produtos é atuar em parceria com seus clientes, sejam eles grandes distribuidores, serviços autorizados ou até mesmo com as informações que os clientes finais disponibilizam para as empresas, direcionando seus esforços para atender as necessidades do cliente, pois com essas informações, as empresas reconhecem o ambiente de *marketing* e conseguem mudar as suas estruturas e sistemas para que estes se tornem cada vez melhores. Ou seja, a melhor tomada de decisão da empresa em identificar o melhor modal para a entrega, ou para a retirada do produto, neste caso, juntamente com aqueles que mais necessita, os clientes, tratando-os como únicos, transformando este tipo de relacionamento em “cumplicidade” e gerando confiança.

No quesito preço e redução na tabela de preços, nenhuma das empresas pesquisadas atribui/alegou este item como peso para retirada do produto. Deduz-se que os objetivos para a descontinuidade de produtos sejam por fatores estratégicos e não por vantagens do ponto de vista econômico.

Por isso que as empresas se preocupam em gerenciar todo o desenvolvimento de seus produtos, criando áreas com gestão de informação de clientes, e a criatividade para desenvolver seus produtos, de acordo com o referencial teórico.

A promoção no composto de *marketing* é bastante utilizada como um processo de comunicação entre a empresa e o consumidor final. No processo de comunicação são informados aos clientes sobre os produtos, onde poderão encontrá-los, e qual o preço oferecido, e no caso do nosso trabalho também, para a descontinuidade do produto. São nesses processos de comunicação é que podemos influenciar a decisão do consumidor para adquirir um produto no mercado. Como informar aos consumidores sobre o fim do ciclo de vida do produto?

Uma das grandes dificuldades que encontramos foi identificar o melhor formato para informar o consumidor sobre o fim do ciclo de vida do produto que ele consome. Ao analisarmos a pesquisa, percebemos que as empresas normalmente não utilizam a promoção, ou o canal de comunicação para informar o cliente sobre esta fase do produto. Uma das empresas disse que a fase de descontinuidade do seu produto vem de acordo com o compromisso assumido com o cliente, pois acredita que não funcionará se simplesmente deixar de fornecer o produto ao cliente. E se existir a necessidade de informar o cliente antecipadamente, é que eles utilizarão as ferramentas disponíveis da promoção (Rádio, TV, Revistas especializadas, Revistas de massa, Jornais, etc) para informar o cliente sobre algum problema que possa ocorrer.

Em uma das empresas informadas, notamos que esta utiliza uma das variações do ciclo de vida do produto, modismo, para lançar seus produtos no mercado. Esta variação significa o lançamento de um produto para um certo período de exposição, como se fosse um período de aceitação do produto, uma moda passageira. Nesta variação é que a empresa informa que o produto tem o período em que será descontinuado do mercado, pois utiliza o ciclo de vida do produto básico. E são nas promoções que os clientes recebem a informação de que o produto estará disponível por período determinado, porém sem informar o tempo certo ao consumidor.

Concluímos que mesmo que as empresas enfrentem problemas quando o tema é descontinuidade, elas não podem deixar de lado o planejamento estratégico na fase da descontinuidade, e tão pouco deixar de lado o composto de *marketing*. Não seguir um modelo de acompanhamento do ciclo de vida de produto e descontinuidade do produto pode ocasionar perdas significativas e perdas de clientes por não manter um canal de relacionamento com eles, e dependendo da estrutura da organização, isso poderá implicar em descrédito do mercado ou até a sua falência.

REFERÊNCIAS

- AAKER, Davis. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora 1998.
- AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. 5º edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: Makron, 1984 *In: DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CZINKOTA, Michael [et al] R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

- DRUCKER, Peter. Administração lucrativa. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- FERREL, O.C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5º edição, São Paulo: Atlas, 2005.
- KLOTER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle** -4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTRER, Michael E. "What Is Strategy?" *Harvard Bussiness Review* (nov-dec 1996) In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4º edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTRER, Michael. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTRER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROZENFELD, H. [et al]. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006
- SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologias**. 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001.

Emails autorizados: prof. Orientador daniel.pinheiro@sesipr.org.br;
autorizado pela autora: juliana.amaral@gmail.com