

Brastemp Viva

Descrição do desenvolvimento de um novo produto no segmento de refrigeradores.

Preparado por Prof. Marcos Henrique Bedendo, da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing, Estratégia Empresarial, Gestão de Inovação, Gestão de Produtos e Marcas, Gestão do Marketing Mix.

Resumo

A Whirlpool, a maior fabricante de eletrodomésticos do Brasil e donas das marcas Brastemp e Consul, precisava manter a sua presença inovadora e rentabilidade no segmento de refrigeradores Frost Free, onde é líder histórica. No entanto, este mercado estava cada vez mais sujeito à avanços da concorrência, com alto nível de inovação e sofisticação de produtos. Os gestores deste portfólio precisavam de soluções que fossem simples e rápidas em termos de desenvolvimento, e de baixo custo de implementação. Através de pesquisas qualitativas e quantitativas, a Whirlpool achou um caminho que parecia promissor, mas conseguiria ela se aproveitar desta inovação e criar mais um produto de sucesso neste mercado?

Palavras-chave

Gestão de inovação, novos produtos, inovação, competitividade, gestão de marcas, marketing mix, portfólio de produtos.

Setembro/2013.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente a estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Prólogo

Este caso narra o lançamento de um modelo de refrigerador pela empresa Whirlpool, a maior fabricante de eletrodomésticos do Brasil, utilizando a marca Brastemp. O produto, denominado de "Brastemp Viva", foi lançado no final de 2007 no segmento de maior crescimento e sofisticação do mercado – o segmento Frost Free, no qual a Brastemp é líder histórica. O produto foi desenvolvido a partir de dados de pesquisas feitas por institutos especializados contratados pela Whirlpool e seus parceiros comerciais, e feito com a participação de um time multifuncional de profissionais.

O caso narra este desenvolvimento, em especial na parte conceitual, e discute alguns dados preliminares de lançamento. Por questões de confidencialidade e de didática, os dados aqui descritos são aqueles da época da tomada de decisão acerca do lançamento do produto. Por solicitação da empresa, os profissionais aqui mencionado tiveram seus nomes alterados.

Introdução

No início de 2007, André Menezes, Diretor de Estratégia de Marketing da Whirlpool, e Roberto Andrade, Gerente de Estratégia de Marketing da linha de refrigeração, analisavam o momento que o mercado de geladeiras e a empresa viviam.

O mercado de refrigeradores vinha mostrando números expressivos de crescimento desde 2002 devido à facilidade de acesso ao crédito e os incentivos governamentais para a categoria. Com isso, todos os fabricantes deste mercado apostaram no lançamento e desenvolvimento de novos produtos como uma maneira de se tornarem competitivos e conquistar consumidores ávidos por ter acesso a produtos com maior tecnologia e sofisticação.

A Brastemp sempre havia sido uma marca reconhecida no mercado por seus produtos de ótima qualidade e com apelo inovador, conseguindo a liderança nos principais segmentos do mercado. No entanto, com a democratização da tecnologia, como a empresa poderia inovar de forma sustentável no segmento? Que tipo de solução ela poderia entregar a seus consumidores que já não tivesse sido entregue nos anos anteriores?

A Empresa

A Whirlpool iniciou suas atividades no Brasil e na América Latina através de uma associação com a Brasmotor no início dos anos 70. Esta relação foi se aprofundando pela sinergia de suas operações (a Brasmotor fornecia componentes para a Whirlpool, que por sua vez realizava transferência de tecnologia para a Brasmotor), até que a Whirlpool adquire a maioria das ações da Brasmotor em 1997 e com isso integra as operações de eletrodomésticos e compressores à sua operação global.

A empresa resultante desta operação, a Whirlpool Brasil SA, é a líder de mercado na América Latina, faturou US\$2,4 Bilhões em 2006, e conta com 14.000 colaboradores. Possui centros de tecnologia em Joinville e Rio Claro, e fábricas em Joinville, Rio Claro e Manaus, além de centros de distribuição em São Paulo e Recife.

As marcas Brastemp e Consul são as marcas mais lembradas de eletrodomésticos no mercado brasileiro. Presentes na premiação Top of Mind do Instituto Datafolha há mais de duas décadas, Brastemp e Consul são líderes em todas as categorias referentes a produtos de linha branca, ou seja, refrigeradores, lavadoras e fogões. Além disso, Brastemp já foi listada como a sexta marca mais lembrada pela população brasileira, já recebeu o prêmio Top of Mind na Classe A, e também o prêmio "Destaque Top Performance".

Dada a força de suas marcas no mercado brasileiro, a empresa utiliza uma estratégia de "dual brand", apoiando a marca Brastemp em inovação e versatilidade, e a marca Consul em simplicidade e praticidade.

O mercado brasileiro de refrigeradores

Características Gerais

O mercado de Refrigeradores no Brasil podia ser considerado um mercado maduro. Com presença em mais de 95% dos domicílios brasileiros, ele movimentou cerca de 4,9 milhões de unidades no ano de 2007 (Fonte: Eletros – Associação dos produtores de eletrodomésticos). Era um mercado de forte concorrência de empresas multinacionais como a Whirlpool, Electrolux, BSH Continental e GE/MABE, com a presença de alguns concorrentes nacionais de médio porte – a Esmaltec e a Metalfrio, entre outras menos relevantes.

As empresas multinacionais, a exemplo da Whirlpool, chegaram ao Brasil por meio de aquisições. Com isso algumas delas decidiram agir não só com suas marcas globais, mas também manter as marcas adquiridas localmente. O quadro a seguir resume o ambiente competitivo da época:

Fabricantes	Marcas	Público-Alvo	Geografia	Atuação
Whirlpool	Brastemp	Classe AB	Nacional	Residencial
	Consul	Classes BCDE	Nacional	Residencial e Comercial
Electrolux	Electrolux	Classes AB	Nacional	Residencial e Comercial
BSH Continental	Bosch	Classes AB	Nacional	Residencial
	Continental	Classes BCDE	Nacional	Residencial
GE	GE	Classes AB	Nacional	Residencial
	Dako	Classes CD	Nacional	Residencial
Esmaltec	Esmaltec	Classes BCDE	Regional	Residencial
Metalfrio	Metalfrio	Comercial	Nacional	Comercial

Fonte: Autores

Desta maneira, entendia-se que as únicas marcas com abrangência nacional, com foco no público residencial e com abrangência em todas as classes da população brasileira eram as fabricantes multinacionais Whirlpool, Electrolux, BSH Continental e GE.

Com uma taxa média de troca na casa dos 12 anos, existia uma forte correlação entre a disponibilidade de crédito e crescimento do PIB com a aceleração do mercado de refrigeradores. Com a conjuntura brasileira a favor, o segmento cresceu 17% em 2006 em relação a 2005 e tinha previsão de manter a mesma taxa de 17% para 2007 em relação a 2006.

Segmentação do mercado de refrigeradores

Refrigeradores são utilizados pela grande maioria da população brasileira, das classes mais desprovidas de renda às classes mais abastadas. As diferentes classes sociais, apesar de apresentarem necessidades e desejos distintos, esperam que os produtos tragam um maior conforto e uma vida melhor e em função disso as empresas tinham, e ainda têm, em seu portfólio de produtos opções ajustadas às diferentes exigências dos consumidores.

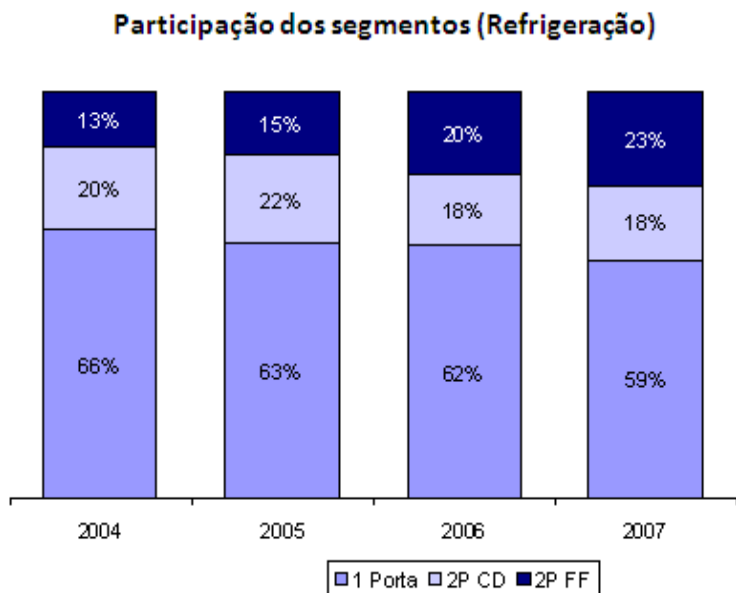
O mercado dividia-se em quatro tipos diferentes de segmentos de acordo com a tecnologia de refrigeração embarcada no produto: segmento de “uma porta” (onde congelador e geladeira não eram separados), “duas portas” (com freezer e geladeira separados), “frost-free” (duas portas, mas com tecnologia que dispensa o descongelamento do freezer), e “Side by Side” (com geladeira e freezer lado-a-lado). A tabela 2 abaixo traz uma breve descrição dos diferenciais destes produtos:

Tipo de Produto	Nº Portas	Temperatura de Freezer ou Congelador	Quantidade de Degelos desnecessários/ano	Faixa de Preço dos Produtos (R\$)
Side by Side	2	-18° a -24°	0	5.000 a 15.000
Frost Free	2	-18° a -24°	0	1.200 a 4.000
Duplex	2	-18° a -24°	3	900 a 2.200
Uma Porta	1	-2° a -6°	24	700 a 1.400

Fonte: Eletros

Estas variáveis são atentamente estudadas pelos consumidores, uma vez que dado o seu valor de desembolso e tempo de uso, eles são considerados bens de compra comparada, que levam a uma reflexão maior do consumidor sobre as reais necessidades e propiciam a ocorrência de um processo decisório extenso e de alta complexidade

Segundo pesquisas realizadas pela empresa, os consumidores preferiam produtos com duas portas e que não requerem a realização de degelo. No entanto, dada a diferença de preço entre os produtos, somente uma parcela da população conseguia ter acesso aos refrigeradores do segmento "frost free". Mas com a evolução do mercado e a conseqüente diminuição da distância entre as tecnologias, estava começando a ocorrer uma migração da escolha de produtos do segmento de "uma porta" para o "frost free", conforme demonstrado no gráfico 2:



Fonte: Autores

Percebe-se que o mercado ainda era, na sua maioria, representado pelo segmento de uma porta, mais acessível a grande parte da população. No entanto, Roberto Andrade se perguntava se a evolução do segmento "Frost Free" não apresentaria um potencial relevante para novos lançamentos em função do crescimento de sua participação.

O segmento de refrigeradores "Frost Free"

Os concorrentes, de uma forma geral, pareciam concordar com Andrade, já que um grande número de lançamentos foi feito no segmento. No ano de 2001 existiam apenas 11 modelos diferentes de refrigeradores neste segmento de mercado. No início de 2007, já eram 52, de quatro fabricantes diferentes.

Assim, o segmento “Frost Free”, era o que apresentava maior competitividade e grau de inovação no mercado. Foi justamente neste segmento, principalmente pelo fato de os consumidores esperarem maiores benefícios de produto pelo alto preço que pagavam por eles, que surgiram grandes novidades no mercado. Essas novidades são apresentadas na tabela 3:

Benefício	Descrição
Prateleira de vidro	Prateleiras de vidro temperado no interior do refrigerador
<i>Dispenser</i> de água por gravidade	Recipiente que armazena e refrigera a água já filtrada e depois a distribui através de uma saída no exterior da porta do refrigerador.
<i>Timer</i> de bebidas	Função eletrônica que fornece um aviso sonoro avisando que as bebidas colocadas no <i>freezer</i> estão na temperatura de consumos
Prateleiras de bebidas aramadas	Prateleira aramadas cromadas para o armazenamento de garrafas plásticas ou de vidro.
Controle Eletrônico de temperatura	Função eletrônica que percebe o carregamento do refrigerador e o aciona para refrigerar os alimentos recém colocados no refrigerador com maior rapidez.
Filtro de ar anti-bactéria	Filtro colocado na saída de ar do refrigerador de remove parte das bactérias presentes no alimentos
“ <i>Bottom Mount</i> ”	Refrigerador em que o freezer fica na parte inferior do aparelho para facilitar a ergonomia e o acesso aos alimentos alocados no refrigerador.
Eletrônica Externa	Controle eletrônico das funções do refrigerador e do <i>freezer</i> na parte exterior do aparelho com displays de LED.

A marca Brastemp em refrigeradores *frost free*

A marca Brastemp sempre foi sinônimo de inovação e suportou este posicionamento com lançamento constantes de produtos com novas tecnologias e a utilização em seus comerciais do *slogan* “Brastemp não tem comparação”.

Este posicionamento de marca, aliado à orientação para inovação da Whirlpool Corporation fez com que a Brastemp sempre se mantivesse como a pioneira do mercado. A marca foi a primeira a lançar um refrigerador sem a necessidade de fazer degelo, inaugurando o segmento *Frost Free*. Depois foi a primeira a colocar prateleiras de vidro temperado, o *dispenser* de água externo e os controles eletrônicos no exterior do refrigerador. Foi o primeiro também a possuir um filtro anti-bactéria no interior do refrigerador a possuir um controle eletrônico de temperatura e a lançar no mercado brasileiro um produto “*Bottom Mount*”, o Brastemp Inverse. A marca Brastemp com isso demonstra ter uma alta taxa de sucesso em lançamentos de novos produtos, conseguindo ter consequentemente um maior sucesso em gerar e escolher novas idéias (Cooper, F., 1979).

Com isso a Brastemp conseguiu uma posição de forte dominância neste segmento de mercado, sendo historicamente a líder desta faixa que possui alta rentabilidade quando comparado ao restante do mercado de refrigeração, além de ser um segmento gerador de imagem para a categoria como um todo.

No entanto, com a facilidade de se replicar tecnologia, cada vez mais os produtos concorrentes ficaram parecidos e entregam a mesma tecnologia do que a marca Brastemp, dificultando a manutenção da imagem de marca que “Brastemp não tem comparação”.

Com isso a empresa busca novas maneiras de criar soluções significativas para os consumidores, mas que mantenham o nível de investimentos e recursos baixos para diminuir o tempo de *payback*, permitindo à empresa continuar investindo com rentabilidade e mantendo sua dominância no segmento *Frost Free*.

A oportunidade do negócio de água

Em Março de 2005 a Whirlpool Brasil SA, começava a avaliar seriamente a oportunidade da vendas de filtros no Brasil. Boa parte dos lucros da divisão de refrigeração da matriz vinha da venda da reposição de filtros da gigantesca base instalada dos refrigeradores “*Side by Side*” no mercado americano. No entanto, dada a baixa penetração deste tipo de refrigerador no Brasil, as vendas de filtros de reposição não representavam uma receita relevante.

Os refrigeradores do estilo “*Side by Side*” representavam até 2006 um mercado de nicho no Brasil. Os produtos deste segmento entravam num posicionamento de preço muito superior ao restante do mercado, com média de preço para o consumidor de R\$11 mil. Dado o alto valor, os principais revendedores de eletrodomésticos não distribuíam estes produtos. A venda ficava restrita a poucos pontos de vendas na cidade de São Paulo e Rio de Janeiro.

Desta maneira, a introdução de um filtro em produtos mais acessíveis, mais do que uma oportunidade de aumento de receita, se tornava uma oportunidade de inovação no mercado de refrigeração, tornando acessível para uma maior parcela da população com distribuição mais abrangente um benefício até então restrito a um pequeno número de consumidores.

A venda de filtros, além de um novo gerador de receita com margens percentuais muito acima das praticadas no mercado de refrigeração, são produtos de compra mais frequentes do que a de um refrigerador. Um refrigerador leva cerca de 12 anos para ser trocados pelo consumidor. Um filtro de água deve ser trocado a cada 6 meses. Isso traz uma aproximação entre o consumidor e a marca importante para a manutenção dos níveis de lealdade de compra em função da marca participar com maior frequência do dia a dia dos consumidores.

Os executivos da Whirlpool brasileira viam estes benefícios de imagem e rentabilidade como factíveis de serem explorados pela marca Brastemp no mercado através de um produto que ainda seria vendido numa faixa superior de mercado, porém muito abaixo dos praticados pelos concorrentes do segmento de “*Side by Side*”. Toda a tecnologia necessária para a implementação já era dominada pela Whirlpool e pelos seus fornecedores, em especial a *Cuno SA*, uma divisão da 3M e parceira mundial da Whirlpool no desenvolvimento de sistemas de filtragens, bastando ser aplicada esta tecnologia às plataformas já existentes de produtos.

Dentro do seu portfólio de produtos *Frost Free* a empresa já contava com um produto que podia ser adaptado para levar um filtro de água: um produto com uma grande capacidade de armazenamento (acima dos 400 litros), com um *dispenser* de água por gravidade e uma placa eletrônica que possuía a capacidade de controlar o fluxo de água do filtro.

A equipe de engenharia fez a avaliação completa das necessidades de investimentos de capital e despesas de engenharia no projeto e após a apresentação destes valores para o grupo de executivos da empresa foi entendido que o projeto possuía capacidade de seguir em frente com um retorno atrativo ao capital investido.

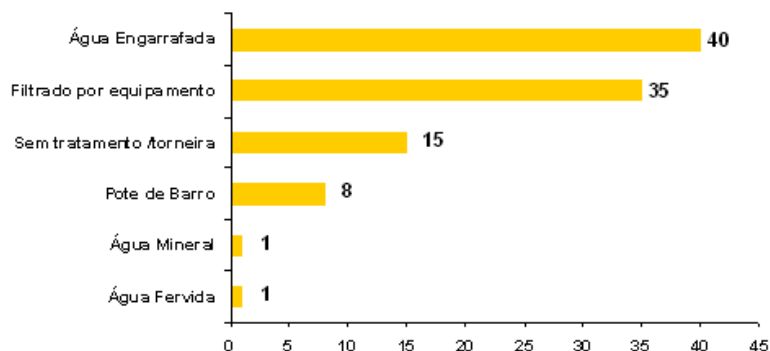
Desta maneira, julga-se que houve um alinhamento entre os negócios da empresa, das empresas parceiras e o ambiente competitivo em que a Whirlpool já está inserida, definindo um potencial incremento de performance (Bourgeois, 1985).

O consumo de água nos domicílios brasileiros

Para entender a extensão deste público consumidor a empresa realizou uma análise conjunta com 327 entrevistas para entender os hábitos das donas de casa no consumo de água no domicílio e aceitação de um produto com filtro de água.

A amostra foi composta de trezentas entrevistadas de classe A, B e C, de 18 a 64 anos de idade numa proporção representativa da população brasileira e que responderam ter influência nas decisões de compras de eletrodomésticos no domicílio. Um número extra de 27 entrevistas foram feitas para se atingir uma super quota da classe A da população, uma vez que ela era o público-alvo da pesquisa.

A pesquisa indica que 75% das pessoas entrevistadas já possuem uma maneira de levar água pura para o domicílio, seja através de filtros ligados à rede de água ou comprando água mineral. Apenas 15% das pessoas consomem água diretamente da torneira.



Percebe-se que mais do que resolver um problema no domicílio, o novo produto da Brastemp deveria ser superior à solução já encontrada pelo consumidor, como uma maneira de fazê-lo desistir dos procedimentos que eles já estavam acostumados para passar a utilizar um novo procedimento.

Dada a preocupação das pessoas de classe A com a água consome e o pressuposto que elas possuem os meios financeiros de adquiri-lo e ainda que esta a faixa da população a que se destina o novo produto da Brastemp, devemos entender que a solução deve efetivamente fazer com que ele se desfaça da solução atual para adquirir a nova solução proposta pela Brastemp.

As consumidoras de uma solução de água pura foram ainda estimuladas a atribuir as principais razões de uso da solução atual nos atributos qualidade da água, economia, dificuldades de manutenção, limpeza e praticidade de uso. A tabela abaixo são as respostas mais frequentemente encontradas nos consumidores pesquisados:

Filtro parede/pia	Atributos	Galão retornável
Água mais limpa/filtrada/sem impurezas/bactérias Confio mais na água de filtro do que de galão/ não sabe a procedência	Qualidade	Confio mais/ não acredito que o filtro vai filtrar 100%/ não dá tempo para essa filtragem Água mais limpa Água que não fica com gosto na boca
Preço acessível Não precisa ficar comprando água	Economia	Galões são mais baratos que filtros Com galões não tenho custo de reposição de filtro Não tenho gasto com manutenção mensal
	Manutenção	Não tenho que fazer manutenção mensal
Não precisa ficar limpando/ não dá trabalho	Limpeza	Não preciso ficar limpando/ não dá trabalho
Não me preocupo em buscar água/ colocar água no reservatório Não corro o risco de ficar sem água/ Não ocupa espaço	Praticidade	

Foi ainda realizado pela empresa uma pesquisa qualitativa com 4 grupos de mulheres consumidoras de galões de 20 litros, de classe A e B1, afim de explorar mais as impressões des-

tas consumidoras sobre o seu método de consumo de água. Os principais pontos levantados pelas pesquisas foram:

- A cadeia de associações livres idéias relativas à água de beber, confirmaram a relevância irrefutável deste tema para o público feminino:
 - À priori, água simboliza vida e traduz saúde.
- O consumo de água em galão é sustentado pelo julgamento de que trata-se de uma alternativa “cabível”, mas que conota de forma nítida um conflito crucial:
 - Existe uma profunda insatisfação, que não surge de forma oculta, mas é clara e simplesmente declarada.
- O galão não contempla a necessidade e o desejo de segurança em relação ao consumo:
 - A qualidade da água em galão foi invariavelmente questionada nos discursos espontâneos das consumidoras.
- O principal agente de resistência ao purificador de água, centraliza-se no descompasso que insinua na relação custo e benefício:
 - Preço elevado do aparelho.
 - Manutenção cara.
 - Assistência precária e demorada.
 - Garantia restrita do aparelho.
- O conceito de purificador foi severamente comprometido em termos de credibilidade, devido a imagem da categoria ter sido alicerçada principalmente pela performance da marca Europa, que projetou traços de:
 - Ineficiência em termos de performance de aparelho.
 - Dificuldades relativas aos cuidados de higiene e conservação.
 - Precário atendimento, mas elevado custo da assistência técnica.

A partir das informações coletadas nas pesquisas relacionadas acima, a equipe de desenvolvimento de produto pôde passar para a próxima etapa do desenvolvimento e desenhar um conceito de produto que fosse forte o suficiente para ser colocado no mercado e conseguisse substituir a solução atual das pessoas em relação ao consumo de água pura no domicílio.

Premissas do projeto e desenvolvimento do conceito de produto

Uma equipe multi-funcional de desenvolvimento de produto foi formada maximizar as chances de sucesso do produto (Norrgrén and Schaller, 1999), e este grupo, com base nas pesquisas realizadas definiu os requerimentos necessários para o sucesso do produto no mercado. Os pontos levantados foram:

1. O custo do filtro não deveria ser superior a R\$ 50,00 para diminuir o desembolso e consequentemente a rejeição à troca do mesmo.
2. O filtro deveria ter vida útil média de 6 meses. Com isso, o gasto mensal com o produto ficaria em R\$ 8,30 em média, abaixo da média gasta por pessoas com a sua solução atual de água.
3. O produto deveria trazer um diferencial de *design* relevante ao produto atual, como maneira de demonstrar a inovação inerente ao produto.
4. Deveria ser trabalhado um novo conceito de produto para aumentar a diferenciação entre um produto regular (sem filtro) e o novo produto. Este conceito deveria expor o bem estar da família ao ter acesso ilimitado a uma água de qualidade de maneira integrada a um eletrodoméstico.
5. O custo do desenvolvimento do produto não deveria passar dos US\$ 100 mil, e o seu *payback* estimado deveria ficar abaixo de 1 ano.
6. O custo do produto poderia ser acrescido, uma vez que este valor deveria ser repassado

para o consumidor em função do benefício entregue.

Dado que o produto apenas entregava duas soluções já disponíveis de uma maneira integrada, o produto pode ser classificado como uma inovação modesta, sendo mais facilmente aceito no mercado consumidor e aumentando suas chances de sucesso (Goldenberg, Lehmann, and Mazursky, 2001).

Um fato levado em consideração para aprovação do projeto é que a venda deste produto deveria representar uma “canibalização” positiva ao restante do portfólio (Moorthy and Png, 1992), ou seja, suas margens absolutas deveriam ser maiores do que os produtos atualmente vendidos.

O conceito escolhido para este produto foi desenhado em função de um dos resultados da pesquisa qualitativa sobre água que indica que “água simboliza vida e traduz saúde”. Isto foi traduzido pelo conceito batizado de Brastemp Viva, e descrito como:

“As pessoas cada vez mais vêem suas obrigações se sobreporem à sua vida pessoal. Uma vida mais saudável passa por conseguir balancear suas obrigações e prazeres de maneira em que se consiga extrair o melhor de cada atividade. Este eterno balancear é a essência da vida e da saúde. A Brastemp te potencializa a buscar esta realização ao facilitar o acesso àquele elemento que é essencial para a vida – a água. Água limpa, saudável e em abundância”

Ao desenvolver o conceito a marca Brastemp tentava passar os atributos tangíveis do produto e também se aproximar com um tom emocional dos potenciais compradores e qualquer outro consumidor abordados pela sua comunicação.

Características do Produto

Para atender os requisitos necessários para a implantação deste produto, foi estipulada uma especificação diferenciada em relação ao produto similar, sem filtro:

Produto sem filtro de água	Produto com filtro de água
Display externo com botões	Display de LCD/ mostrador de vida útil do filtro
Recipiente para abastecimento de água	Prateleira interna extra e filtro de água embutido
Gaveta de legumes	Gaveta de legumes e frutas
Acabamento das peças externas em cinza	Acabamento das peças externas em azul

Esta especificação, apesar de similar ao produto sem filtro de água em função da diminuição de complexidade fabril, possui alguns atributos que a diferenciam do produto atual. Em função disto, o produto teria uma vantagem sobre os demais em função de ser mais sofisticados que os produtos da Brastemp e da concorrência no segmento, potencializando sua taxa de sucesso (Henard, D., Szymanski, D., 2001)

O produto também leva um novo logo posicionado no exterior do refrigerador com o nome “Viva” como mais um elemento de diferenciação entre o novo lançamento e os produtos em linha.

Preço

Conforme citado anteriormente, este produto deveria proporcionar uma *canibalização* positiva em relação ao restante do portfólio. Dentro deste segmento, a elasticidade ao aumento de preço são relativamente menores aos produtos localizados na base do portfólio. Com isso, a equipe de desenvolvimento de produtos julgava que o incremento de preço sugerido não teria um impacto significativo no volume de vendas.

Outro ponto a ser levado em consideração eram que estes produtos estavam no topo da cadeia de valor do segmento de refrigeração. Ou seja, não possuíam no mercado um comparativo direto. Os produtos que entregavam uma especificação superior eram produtos importados da categoria de “*Side by Side*” posicionados com um preço de venda em torno de R\$11.000, muito acima do praticado pelos refrigeradores “*Frost Free*” da Brastemp.

Desta maneira, podemos o mapa de competitividade em relação a preço nos produtos de alta especificação estariam da seguinte maneira:

Descrição do Produto	Preço Sugerido
Side by Side acabamento em inox, com dispenser de água e gelo na porta	R\$ 12.999
Side by Side acabamento em branco, com dispenser de água e gelo na porta	R\$ 10.999
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em inox com dispenser de água na porta e filtro	R\$ 4.599
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em branco com dispenser de água na porta e filtro	R\$ 4.199
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em inox com dispenser de água na porta, sem filtro	R\$ 3.999
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em Branco com dispenser de água na porta, sem porta	R\$ 3.599

Desta maneira a grupo de desenvolvimento de produtos fixou o preço do sistema de filtragem de água em R\$600. Este valor estava em média ao custo de um purificador da água caso o consumidor optasse por comprar esta solução em separado. A vantagem de ter as duas funções (refrigerador e purificador) em um único aparelho e a garantia de qualidade e serviço da Brastemp eram os diferenciais deste produto.

E mesmo com este preço, os produtos ficavam ainda bem distantes da concorrência de "Side by Side"s. Desta maneira, o preço foi julgado ideal para o lançamento do produto no mercado, dado a análise da concorrência neste segmento e a rentabilidade proporcionada pelo produto neste valor.

Esforços de Lançamento

Como um produto com foco num nicho específico de mercado e num público consumidor de classe A, as ações de lançamento contaram com o apoio de mídia revista, segmentada no público-alvo, por um período de 4 meses após o lançamento do produto.

Outros esforços contemplavam o treinamento de promotoras que iam exibir este produto para os consumidores, apresentações para os principais revendedores e materiais de divulgação para os pontos de vendas.

Desempenho do produto

O novo produto Brastemp Viva com a especificação, conceito e preço como descrito no item anterior foi introduzido no mercado em Janeiro de 2006. A distribuição ficou restrita a algumas lojas focadas no público de classe A, em regiões metropolitanas e outras grandes cidades do estado de São Paulo e Rio de Janeiro.

Apesar da distribuição numérica restrita ser esperada pelo time de desenvolvimento de projeto dado o alto valor do produto, o número de lojas que colocaram o produto em exposição foi cerca de 40% menor do que o previsto em projeto. Com isso o produto perdeu visibilidade – menos consumidores tinham a chance de conhecer o produto pessoalmente, e conseqüentemente volume de vendas.

Apesar destas dificuldades iniciais, o conceito do produto, nas lojas em que estava presente, foi bem aceito. O giro do produto estava nos mesmos patamares do seu produto similar sem filtro, confirmando que o custo/benefício do filtro foi bem aceito pelos consumidores expostos ao produto. Isto demonstrava que o fluxo inicial de gastos financeiros e de recurso não eram impeditivos para o público de classe A adquirir o produto. Ou que o baixo investimento em tempo e recursos na fase de manutenção do aparelho compensavam o investimento inicial sob a ótica do consumidor.

A diferença de preço entre o produto e o outros que ofereciam uma solução similar, os “*Side by Sides*”, eram suficiente para que as vendas dos produtos Brastemp Viva não migrassem para este produto.

Movimentações da Concorrência

Também no início de 2006 houve uma importante movimentação da concorrência no mercado de “*Side by Sides*”. Anteriormente apenas as marcas Brastemp e Electrolux participavam deste mercado, sem muito foco de distribuição ou esforços de marketing e divulgação.

Com a valorização do Real em relação ao Dólar, outras empresas começaram a ver o mercado de “*Side by Sides*” com um potencial maior de investimento. Com isso, em Março de 2006 foram lançados no mercado os produtos das marcas coreanas LG e Samsung. Em Junho de 2006 a americana GE lançou os seus produtos “*Side by Side*” no mercado.

Como maneira de desenvolver este mercado e basear seus retornos em volumes maiores de vendas ao invés de altas margens unitárias estas marcas reduziram em muito o valor de vendas anteriormente praticados neste segmento específico de mercado. A tabela abaixo contrasta o posicionamento anterior e o novo posicionamento.

Descrição do Produto	Preço Sugerido	Novo Preço
Side by Side acabamento em inox, com dispenser de água e gelo na porta	R\$ 12.999	R\$ 5.999
Side by Side acabamento em branco, com dispenser de água e gelo na porta	R\$ 10.999	R\$ 4.999
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em inox com dispenser de água na porta e filtro	R\$ 4.599	R\$ 4.599
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em branco com dispenser de água na porta e filtro	R\$ 4.199	R\$ 4.199
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em inox com dispenser de água na porta, sem filtro	R\$ 3.999	R\$ 3.999
Produto Brastemp Frost Free, acabamento em branco com dispenser de água na porta, sem filtro	R\$ 3.599	R\$ 3.599

Comparativamente, os produtos de Side by Side entregam maiores benefícios para o consumidor – neste caso estes produtos são os únicos que possuem máquinas de fazer gelo nos produtos que distribuem os cubos através da porta. Além disso, sua configuração diferenciada atrai por se mostrar, segundo os consumidores, “uma clara evolução ao conceito de produtos *Frost Free*”. A forte queda no preço também acabou liberando uma demanda represada de pessoas que gostariam de comprar o produto mas não possuíam os meios para fazê-los ao preço anterior.

Com isso, as pessoas que estavam dispostas a realizar a primeira etapa de aquisição do novo aparelho acabou migrando da solução oferecida pela Brastemp para os produtos “*Side by Side*” recém lançado no mercado em função de sua melhor equação de valor, reduzindo os volumes de vendas e conseqüentemente os resultados esperados pelo produto.

Movimentos Futuros

A distribuição falha e a concorrência dos produtos Side by Side se apresentam como os principais problemas para o sucesso do lançamento do produto.

Apesar de ter seguido as etapas corretas do desenvolvimento do produto, eles agora se encontram numa situação complicada para sustentar este produto no mercado. Mas será que se eles conseguiram ter evitado estes problemas durante o desenvolvimento do projeto?

Quais agora são os cenários e ações que poderão sustentar este produto em linha, pelo menos para que ele pague os investimentos iniciais que a empresa fez no seu desenvolvimento? E como ele poderá se sustentar no futuro, com o contínuo desenvolvimento do mercado de *Side by Side*?

Estas preocupações ainda estão na cabeça dos gestores, algo que não deixa de ser incomum após a introdução de um produto no mercado.

Referências

- BLACKWELL, R. D.; Miniard, P.W.; Engel, J.F. *Consumer Behavior*. 9th Edition, Ohio: South-Western, 2001.
- BOURGEOIS, L.J., III (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments." *Academy of Management Journal*, 28 (3), 348-73
- COOPER, F.G. (1979), "The dimensions of Industrial new Product Success and Failure," *Journal of Marketing*, 43, 93-103
- CRAVENS, D.W.; Piercy, N.F.; *Marketing Estratégico*, 8ed., McGraw-Hill, São Paulo, 2007
- DICKINSON, P.; Gineter, J. L.; Market segment, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, p. 1-10, abr. 1987.
- GOLDENBERG, J., Lehmann D. R., and Mazursky D. 2001. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Science*. 47 69-84
- HENARD, D.H., Szymanski, D.M. (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 362-75
- KOTLER, P.; Keller, K. L.; *Administração de Marketing*, 14a edição, Prentice Hall, São Paulo, 2012.
- MOORTHY, K.S., L. Png. 1992. Market segmentation, cannibalization, and the timing of product introduction. *Management Sci.* 38 345-359
- NORRGREN, F. and Schaller, J. (1999), "Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development" *Journal of Product Innovation Management*, 16 (4), 377-84
- OLSEN, E.M.; Walker JR., Orville C., Rukert, R. W.; Organizing for effective new-product development: the moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, p. 48-62, ja. 1995
- ROBERTSON, T. S. (1971) *Innovative Behavior and Communication*. Holt Rinehart and Winston Inc. new York.
- ULRICH, K. T.; Eppinger, S. D. *Product design and development*. 2ed. Burr Ridge, IL; Irwin/Mc-Graw-Hill Inc., 2000. P. 20-23

Pessoas contatadas na organização:

Rogério Martins – Diretor de Desenvolvimento de Produto
Jerome Cadier – Diretor de Marketing para a marca Brastemp
Rodrigo Azevedo – Gerente Geral de Desenvolvimento de Produto
Rodrigo Salamoni – Gerente de Desenvolvimento de Refrigeração
Omar Zeyn – Gerente de Marketing para Linhas Especiais Brastemp
Alpheu Guerrero – Gerente de Engenharia Plataforma "Frost Free"
Edgar Coelho – Líder do Projeto