



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* APLICADAS AO PRODUTO  
BARBIE**

**ROSÂNGELA BARBOSA DA SILVA**

RA N: ° 20433719

PROFESSORA ORIENTADORA: Rose Mary Gonçalves

BRASÍLIA /DF, Maio DE 2007.

ROSÂNGELA BARBOSA DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* APLICADAS AO PRODUTO  
BARBIE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Professora Orientadora: Rose Mary  
Gonçalves

BRASÍLIA /DF, Maio DE 2007.

ROSÂNGELA BARBOSA DA SILVA

# **ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* APLICADAS AO PRODUTO BARBIE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profª Orientadora: Rose Mary Gonçalves

**Banca Examinadora:**

---

**Profª Orientadora: Rose Mary Gonçalves**

---

**Prof. Luís Antonio Pasquetti  
Examinador**

---

**Profª Mariângela Abrão  
Examinadora**

BRASÍLIA /DF, Maio DE 2007.

#### Agradecimentos:

A Deus, a origem e o centro da minha vida, pois se percorro este caminho é porque vós o trilhaste para mim, obrigada por ser o que sou e, por hoje chegar onde estou.

Aos meus pais, que são meus pilares e, sem dúvidas, o brilho desta vitória tem reflexo de muito amor. Em especial à minha mãe Rute Charles, que sempre esteve presente, e muitas vezes abdicou de seus sonhos para realizar os meus.

Às minhas irmãs que estiveram comigo durante todo o processo da realização deste trabalho me fazendo rir, quando muitas vezes senti vontade de chorar.

Aos verdadeiros amigos, que me apoiaram, em especial àqueles que nos momentos difíceis disseram que eu sou capaz.

As lojas: PB Kids Brinquedos e RiHappy, a total atenção.

À orientadora Rose Mary Gonçalves a paciência e o entusiasmo com relação ao tema do trabalho.

O que lhes prometo é o que esperam de mim: uma profissional realizada, ser humano honrado e cidadã de respeito.

“O homem naturalmente é dotado de uma criatividade nata. No decorrer de sua existência cria e recria situações, fatos, personagens e história. Sigamos então edificando com eficácia o conhecimento adquirido e sempre que possível tornando-o palpável e de fácil compreensão”.

(Erivaldo Martins Souza)

## RESUMO

O *marketing* nas organizações é um grande desafio, para alcançar oportunidades, atingir o público-alvo e manter determinado produto com uma permanência cada vez maior no mercado. Isso implica em prever o curso provável de sua evolução; chamado ciclo de vida do produto, que se insere no composto de *marketing* das organizações. Analisar as estratégias de *marketing* que uma empresa aplica a determinado produto envolve analisar qual a influência dessa estratégia na evolução desse produto no mercado, como o caso da boneca Barbie, que já está no mercado desde 1959 e que tem uma imagem estabelecida que atinge seu público-alvo. Através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e observações para o levantamento de dados sobre as estratégias de *marketing* aplicadas à boneca Barbie observa-se que o *marketing* bem estruturado é de grande valia no momento de lançar e manter um produto no mercado.

Palavras-Chave: Estratégias de *Marketing*; ciclo de vida; Barbie; brinquedos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	10
<b>3 DESENVOLVIMENTO</b> .....	11
3.1 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
3.1.1 Conceitos de <i>Marketing</i> .....	12
3.1.2 Planejamento Estratégico.....	12
3.1.3 Análise SWOT.....	14
3.1.4 Formulação Estratégica.....	16
3.1.5 Estratégia de <i>Marketing</i> .....	17
3.1.6 Processo estratégico de <i>Marketing</i> .....	18
3.1.7 Estratégias de <i>Marketing</i> para o Ciclo de Vida do produto.....	20
3.1.8 Estágios do Ciclo de Vida do Produto.....	22
3.1.9 Os 4ps no Ciclo de Vida do Produto.....	24
3.1.10 Matriz BCG.....	25
<b>4 RESULTADOS</b> .....	28
4.1 Breve histórico da Mattel e Barbie.....	28
4.2 Resultados por categorias de respostas.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à exigência de qualidade por parte dos consumidores, o estudo de estratégia de *marketing* tem adquirido importância maior dentro das organizações. A estratégia de *marketing*, quando bem elaborada proporciona para a organização muito mais lucratividade e uma permanência maior de seus produtos ou serviços no mercado. Para isso o estudo do ciclo de um produto ou serviço é de total importância.

Um aspecto a ser evidenciado é que a estratégia de *marketing* tem poder de influenciar diretamente os consumidores; devido a isso, é importante que haja uma estratégia ao lançar um produto no mercado, realizar um estudo para saber se tal produto será aceito ou não por um determinado público-alvo que as organizações desejam atingir.

Acerca do assunto, o presente trabalho visa mostrar o sucesso de um produto mundialmente conhecido, fabricado pela empresa Mattel, a boneca Barbie, que é um exemplo de sucesso na história da indústria de brinquedos.

Diante disso, questiona-se: Quais as estratégias de *marketing* aplicadas ao produto Barbie para sua permanência no mercado?

O objetivo proposto é analisar quais as estratégias de *marketing* aplicadas ao produto Barbie para sua permanência no mercado. Tendo como objetivos específicos identificar as estratégias que atuam no segmento do ciclo de vida e aceitação da Barbie no mercado, estudar como esse produto vem conseguindo atingir seu público-alvo.

Justifica-se este trabalho pela oportunidade de se gerar conhecimento a partir da análise do processo de como funciona uma estratégia de *Marketing* de uma grande empresa, como a Mattel, que tem a Barbie como um dos seus maiores produtos, mundialmente conhecido; pode proporcionar conhecimento para academia principalmente quando se trata da área administrativa, logo que os estudantes podem ampliar sua visão em torno do assunto. O poder de influência da Barbie no público infantil é de valia para o conhecimento de como a sociedade reage à um produto que vem marcando gerações e como é a aceitação desse produto no mercado, o que pode beneficiar a empresa com relação à atribuição da Barbie no Brasil.

O trabalho está estruturado nas seguintes partes: introdução, logo em seguida, a metodologia, especificando o tipo de pesquisa aplicada no trabalho. O embasamento teórico, que é suporte para aprofundar o conhecimento acerca do assunto, a análise dos resultados, que tem como objetivo mostrar a prática com relação ao que diz a teoria e por fim as considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

O método de pesquisa aplicado no presente trabalho foi o método dedutivo que segundo Lakatos e Marconi (2001) parte das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares com uma conexão descendente.

A metodologia aplicada no presente trabalho foi exploratória que para Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito. Seu planejamento é flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O embasamento teórico foi feito através de pesquisa bibliográfica que Gil (2002) aborda como sendo uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente de livros e artigos científicos, com o objetivo de abordar as técnicas de estratégia de marketing.

Outros instrumentos utilizados foram entrevistas, que segundo Gil (2002) é uma técnica de interrogação que apresenta maior flexibilidade, tanto que pode assumir as mais diversas formas. No presente estudo, as entrevistas foram semi-estruturadas, com três gerentes de lojas nos shoppings de Brasília, foram necessários quatro dias para a realização da mesma, assim que a pesquisadora necessitava da disposição dos gerentes das lojas. Com três entrevistados foi possível a obtenção de dados necessários para uma visão mais ampla acerca do assunto estudado.

Outro instrumento utilizado foi uma observação que Gil (2002) descreve como sendo o procedimento fundamental na construção de hipóteses o estabelecimento sistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução do problema proposto. A observação teve finalidade de coletar dados para que a pesquisadora pudesse ter mais acesso às informações acerca do objeto da pesquisa, a cada dia de observação foi possível obter fatos novos que ajudou no processo da conclusão do assunto estudado.

### 3 DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico foi desenvolvido com tópicos que estão ligados ao contexto de estratégia de *marketing* tendo com subsídios; o conceito de *marketing* e sua importância nas organizações, planejamento estratégico, análise SWOT, formulação estratégica de *marketing*, estratégia de *marketing* para o ciclo de vida do produto e Matriz BCG.

##### 3.1.1 Conceitos de *marketing*

O grande desafio do *marketing* é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilitem ampla expansão de seus negócios através de produtos globais e pela satisfação crescente das necessidades de consumidores ávidos de produtos e serviços cada vez mais personalizados. Essa transição do *marketing* centrado no produto para o *marketing* baseado nas pessoas está cada dia mais direcionada para produtos diferenciados que criem barreiras à entrada da concorrência. Portanto, o princípio mais importante para vencer os competidores é a satisfação de clientes e consumidores. (COBRA, 1998, p. 25).

Basicamente, o conceito de *marketing* diz que, em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que engrenam para satisfazer mais seus clientes do que o fariam seus competidores. (HOOLEY, PIERCY E SAUNDERS, 2001, p.06).

O *Marketing* está por toda parte, pessoas e organizações envolvem-se em grande número de atividades que poderiam ser chamadas de *marketing*. O bom *marketing* tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. E o *marketing* afeta profundamente a vida cotidiana dos indivíduos. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 02).

No entanto conceituação mais ampla e difundida do *marketing*, que é a do conjunto de atividades humanas destinado a atender aos desejos e necessidades dos consumidores por meio dos processos de troca, utilizando ferramentas específicas, como a propaganda, a promoção de vendas, a pesquisa de *marketing*, a concepção de produtos, distribuição, logística. Pode-se concluir que para se obter

êxito em *marketing*, na prática, é necessário muita criatividade, imaginação e emoção. (BARROS e SAMARA, 1998, p.01).

Para a elaboração de uma estratégia de *marketing* nas empresas, é necessário que se faça um planejamento estratégico tendo como objetivo focar a sua implantação no processo de plano nos negócios da organização.

### **3.1.2 Planejamento Estratégico**

Na busca da satisfação de necessidades recíprocas organizacionais e de consumidores e clientes, uma instituição precisa planejar o seu futuro. Mais que isso, precisa ser viável, sobrevivendo e crescendo quando possível. As definições e as teorias que envolvem o planejamento estratégico, nos últimos anos não foram poucas. Praticamente cada autor desenvolveu sua metodologia e seus conceitos adicionais, mas sempre com vistas em um mesmo objetivo: buscar a perpetuação da organização. Por melhor que sejam os métodos de diagnósticos, para ajudar a instituição a aprimorar o seu desempenho em busca do desenvolvimento, sempre restará a incerteza do ambiente em contínua mutação.(COBRA, 1998, p.52).

O planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 76).

O maior desafio do planejamento estratégico é a análise do cenário ambiental. Prever o futuro requer grande dose de conhecimento, mesclada de intuição e bom senso. Com as necessidades atuais e futuras de uma empresa são muitas, é preciso compatibilizá-las sob a forma de um planejamento, que estabeleça objetivos e preveja os recursos indispensáveis à sua consecução. Tudo isso começa com uma auto-avaliação acerca dos negócios da organização. (COBRA, 1998, p.52).

Para elaboração de um planejamento estratégico é necessário que haja uma matriz de corporação. A matriz de corporação é responsável pela implantação do processo de planejamento estratégico. Ao preparar declarações de missão, políticas, estratégicas e metas, a matriz estabelece a estrutura em que as divisões e unidades

de negócios preparam seus planos. Todas as matrizes das corporações devem encarregar-se de quatro atividades de planejamento: definição da missão corporativa, estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UEN), alocação de recursos a cada UEN e planejamento de novos negócios. (KOTLER, 1998, p.76).

As quatro atividades de planejamento estratégico estão definidas no quadro abaixo:

<b>Definição da missão corporativa.</b>	<b>Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios.</b>	<b>Alocação de recursos a cada estratégia de negócios.</b>	<b>Planejamento de novos negócios.</b>
Uma organização existe para realizar algo. Geralmente, sua missão é específica ou propósito é clara desde o início do negócio é o compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência através do desenvolvimento em longo prazo. Cada missão de uma empresa é moldada pelos seguintes elementos: História, preferências atuais dos proprietários e da administração, ambiente de mercado, recursos, e competências distintas.	Possui independência operacional em termos de centros de custos e centros de lucros, sob determinadas situações. Essa é a essência do planejamento estratégico, o qual se ocupa em dividir um problema em partes menores de mais fácil solução. Assim, um grande negócio subdividido em unidades menores pode ser mais facilmente administrado estrategicamente. Quando uma empresa possui mais de uma unidade estratégica, a soma dessas unidades poderá constituir-se em um portfólio de negócios que poderia ser configurado e administrado dentro da missão corporativa única ou sob missões específicas para cada unidade.	Um dos fatores de diferenciação em relação à concorrência pode ser a capacidade de tomar decisões com competência e criatividade, ou seja, o fator de sucesso de uma empresa ou instituição pode ser a sua capacidade gerencial. Muito do sucesso ou fracasso que se observa no mundo empresarial atual é decorrência da qualidade dos recursos humanos e métodos organizacionais disponíveis. Desenvolver os recursos organizacionais a tal ponto que a concorrência não consiga acompanhar seu desempenho.	Os planos da empresa para seus negócios existentes a projeção do faturamento total e do lucro. Frequentemente, as vendas e os lucros projetados são menores do que o esperado pela alta administração. Se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo. Evidentemente, a empresa deseja crescer mais rápido do que seus negócios permitem, para isso é necessário identificar oportunidades que possam contribuir para o crescimento e seus negócios atuais é importante identificar também oportunidades de acrescentar negócios atraentes não atuais.

Quadro 1: Demonstrativo das atividades de planejamento estratégico  
Fonte: (COBRA, 1998, p. 57).

Há uma necessidade de fazer freqüentes avaliações para obter informações sobre as mudanças ambientais que ocorrem nas organizações; para isso é

necessário que planejamento estratégico seja revisto com regularidade dando ênfase à análise SWOT.

### 3.1.3 Análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT que envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos da organização. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 50).

É preciso conhecer bem os ambientes internos e externos que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder avaliar com discernimento as competências organizacionais de um lado e a atratividade das oportunidades ambientais de outro. Como decorrência da análise dos cenários internos (fortes e fracos) e dos cenários externos (ameaças e oportunidades), é possível a organização avaliar com clareza quais são suas principais vantagens competitivas. Esse conhecimento é um importante instrumento para a formulação de estratégia para enfrentar a concorrência. (COBRA, 1998, p.81).

**a) Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças).** Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, político-legais e socioculturais) e de obter lucros e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores). Deve estabelecer um sistema de inteligência de *marketing* para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Uma oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. As empresas podem usar a análise de oportunidades de mercado para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de oportunidade. Um ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros.

**b) Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).** Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar melhor proveito delas. Avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. É evidente que o

negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve limitar as oportunidades para quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para quais pode adquirir ou desenvolver maiores forças. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 51).

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. É a fase de saber se está e aonde se pretende chegar. O objetivo é algo que se quer alcançar e a meta é a quantificação desse alvo. Assim, por exemplo, se o objetivo é melhorar a lucratividade, a meta é a fixação do valor que se pretende alcançar. Há diversos tipos de objetivos estratégicos a serem perseguidos, a curto, médio e longo prazo: lucratividade, produtividade, excelência, participação de mercado, penetração de mercado, volume de vendas. Para tornar o negócio viável é importante compatibilizar os objetivos, colocando-os em bases exequíveis, pois objetivos inatingíveis podem comprometer todo o planejamento estratégico. (COBRA, 1998, p. 82).

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A organização de uma empresa em sua estrutura, sua política e sua cultura, podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas com dificuldade, a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso. Empresas bem-sucedidas podem ter de adotar uma nova visão sobre como elaborar suas estratégias e a delega aos escalões inferiores. Idéias criativas sobre estratégias existem em muitos lugares dentro da empresa. A alta administração deve identificar e estimular novas idéias em três grupos que tendem a ser mal representados na formulação de estratégias: funcionários jovens com potencial, funcionários distanciados da sede e funcionários novos no setor. Esses três grupos são capazes de desafiar a ortodoxia corporativa e estimular novas idéias. (KELLER E KOTLER, 2005, p.49).

Depois da análise SWOT, as organizações precisam formular e implementar a formulação estratégica, logo que o mercado se encontra cada vez mais competitivo. A formulação estratégica tem sua importância no processo da estratégia de marketing no ciclo de vida do produto, como descrito a seguir:

### 3.1.4 Formulação de Estratégica

Os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para atingirem os objetivos. Cada negócio exige uma formulação estratégica específica para se alcançarem os objetivos. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas, que são a quantificação dos objetivos sejam realizadas. (COBRA, 1998, p.71).

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios desejar alcançar; estratégia é um plano de ação para chegar aos objetivos. Para atingir as metas, todos os negócios devem preparar estratégias, de maneira que consistem na estratégia de marketing. Porter (2004) propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: Liderança total em custos, diferenciação e enfoque.

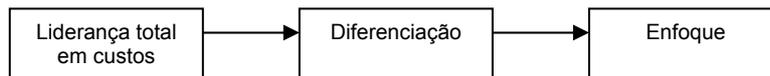


Figura 1: Estratégias Genéricas para o planejamento estratégico  
Fonte: (PORTER, 2004, p.40).

**A) Liderança total em custos:** A empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalação, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos.

**b) Diferenciação:** O negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios aos clientes. Cada empresa cultiva as forças que contribuirão para diferenciação pretendida. A diferenciação se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima de média porque ela

cria posição defensável para enfrentarem concorrentes. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também menor sensibilidade ao preço. Atingir a diferenciação implicará um *trade-off* com posição de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentes dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

**c) Enfoque:** Nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou diferenciação dentro do segmento-alvo. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. (PORTER, 2004, p.40).

Depois de uma formulação pronta é hora de colocá-la em prática com sucesso trabalhando bem a estratégia de *marketing* com procedimentos de controle e sistemas criativos.

### **3.1.5 Estratégia de *Marketing***

A essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas no momento presente da empresa, mas no futuro previsível. Isso implica a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem com as oportunidades e ameaças que ela enfrenta. A estratégia ocupa-se mais da efetividade fazer as coisas certas do que da eficiência bom desempenho naquilo que se faz. Tal como ocorre com a adoção de uma filosofia de *marketing* em toda organização, a adoção de uma mentalidade estratégica não se restringe apenas à descrição da função da gerência de marketing, mas também a interface entre a organização e seu ambiente, tem papel cada vez mais importante a desempenhar no desenvolvimento da estratégia geral. (HOOLEY, PIERCY E SAUNDERS, 2001, p.29).

Estratégia de *marketing* pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma estratégia de *marketing* errada pode destruir em uma empresa ou produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto ou serviço da empresa ser de alta qualidade ou não. (DORNELAS, 2007, p. 02).

A estratégia global de *marketing* ou o “plano do jogo” que usará para realizar os objetivos do plano. Ao desenvolver a estratégia, a gerente de produto precisa conversar com o pessoal de compras e de produtos para assegurar-se de que eles estão habilitados para comprar materiais suficientes e produzir as unidades necessárias para atender ao volume de vendas desejado. (KOTLER, 1998, p. 103).

Kotler (1998) diz que freqüentemente, a estratégia de *marketing* é apresentada na forma de lista:

- a) Mercado-alvo
- b) Posicionamento
- c) Linha de produtos
- d) Preço
- e) Pontos de distribuição
- f) Força de vendas
- g) Serviços
- h) Propaganda
- i) Promoção de vendas
- j) Pesquisa de desenvolvimento
- l) Pesquisa de mercado.

### **3.1.6 O processo estratégico de *marketing***

Segundo Hooley, Piercy e Saunders (2001) desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* pode ser analisado em três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo e a implementação da estratégia de *marketing*. O estabelecimento de uma estratégia de marketing

efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Os autores ainda ressaltam que com base nessa análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingi-los. Na seqüência são identificados os mercados-alvo, ao mesmo tempo é definida a vantagem competitiva da empresa. A identificação das metas e a definição da vantagem diferencial a um só tempo resultam na criação do posicionamento competitivo da organização.

Segundo os mesmo autores no nível de implementação, é preciso que se crie uma organização de *marketing* capaz de colocar a estratégia em prática que implica o estabelecimento de um mix. Os métodos de controle precisam ser concebidos de modo que garantam o sucesso da implementação da estratégia.

A figura abaixo mostra resumidamente como funciona o processo estratégico de *marketing*, tendo como foco a estratégia central, posição competitiva e implementação.

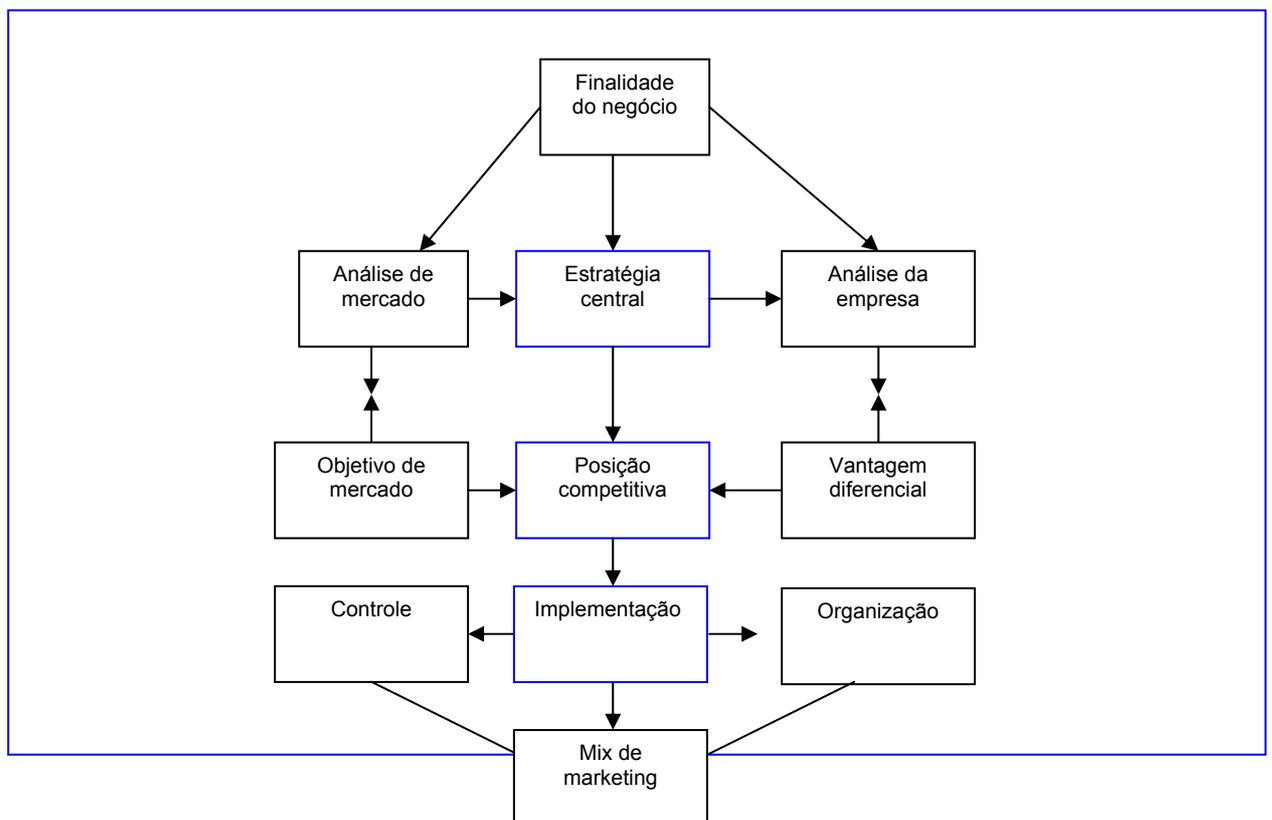


Figura 2 : Processo estratégico de *marketing*  
 Fonte: (HOOLEY, PIERCY, SAUNDERS, 2001, p. 30).

Depois de desenvolver suas estratégias, a unidade de negócio deve elaborar programas detalhados de apoio. Uma vez elaborados os programas, o pessoal de *marketing* deve estimar seus custos. Deve ser aplicado a cada programa de *marketing* com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente para justificar o custo. Ao implementar uma estratégia, as organizações não podem esquecer seus públicos interessados nem as necessidades deles. Existe um relacionamento dinâmico ligado aos públicos interessados. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez leva produtos e serviços a melhor qualidade, o que resulta em satisfação do cliente, o que acarreta negócios mais regulares, que investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que implica lucros e crescimento. (KOTLER, 1998, p. 76).

Com a formulação estratégica pronta e implementada é necessário fazer um *feedback* e o controle, pois, à medida que implementa a estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes internos e externos. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar e implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos. A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente, assim uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde efetividade. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 57).

Do ponto de vista estratégico, o ciclo de vida do produto funciona como uma ferramenta no sentido de orientar a organização em que estágio de vida se encontra um determinado produto, é o que está descrito nas estratégias de *marketing* para o ciclo de vida do produto abaixo:

### **3.1.7 Estratégias de *Marketing* para o ciclo de vida do produto**

A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do ciclo de vida do produto. Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida existem quatro fatores:

- a) Os produtos têm vida limitada.

b) As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.

c) Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

d) Os produtos exigem estratégias diferentes de *marketing*, finanças, produção, compras e recursos humanos para cada estágio de seu ciclo de vida. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 316).

Os produtos, como todos os seres vivos, nascem, crescem, amadurecem e envelhecem, até o desaparecimento, que é a morte. Essas fases distintas da vida dos produtos são descritas como introdução ou fase pioneira, desenvolvimento ou expansão, maturidade ou estabilidade e declínio. Há, no entanto, produtos que atingem a maturidade e permanecem nesse estágio sem entrarem em declínio. (COBRA, 1998, p.396).

A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino. Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O estudo biológico da curva da vida de organismos vivos foi adaptado a produtos como um guia para a formulação de estratégias das empresas.

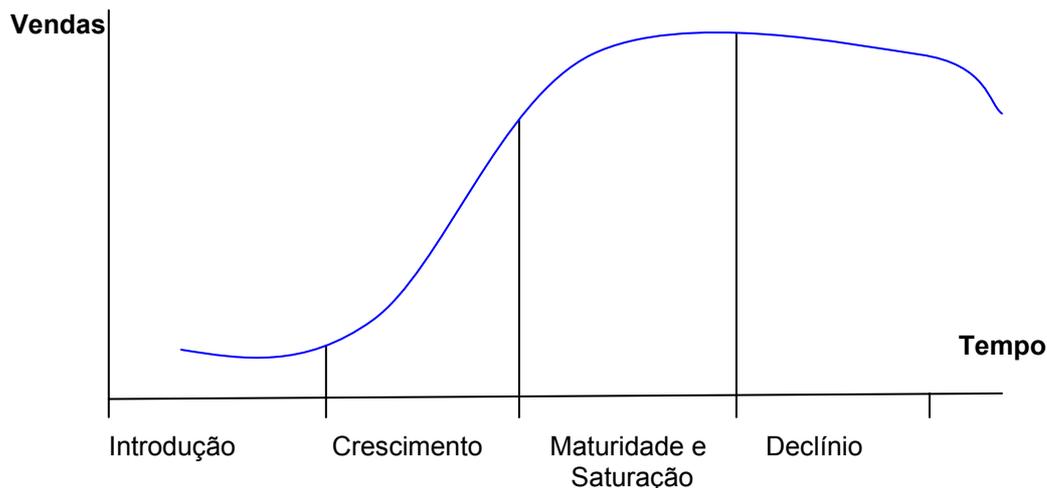


Figura 2. Curva de vida de organismos vividos adaptada a produtos.  
Fonte: (COBRA, 1998, p.396).

### 3.1.8 Estágios do Ciclo de vida do Produto

**a) Introdução:** é também chamada fase pioneira período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às despesas com introdução do produto. Essa fase é caracterizada pela presença de poucas empresas concorrentes no mercado. E como a produção é pequena, os custos de desenvolvimento do produto irão estabelecer um preço alto. Muitas empresas, ao contrário, adotam nessa fase a política de preço de penetração, com o objetivo de assegurar rápida participação de mercado.

**b) Crescimento:** também chamada de expansão é o período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros. Os consumidores inovadores que adotam o produto em sua fase ainda de introdução, ao repetirem suas compras, estimulam outros consumidores a comprarem. O mercado passa a expandir, e com isso há um estímulo ao crescimento do número de concorrentes do produto. A entrada da concorrência força os preços praticados para baixo. Com o aumento de vendas, surge a economia de escala de produção, que reduz os custos de fabricação com base na chamada curva e experiência.

**c) Maturidade:** também conhecida como estabilização, é o período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em fase do aumento da concorrência. Com o número de consumidores e o volume de compras desestimula a concorrência, sobretudo a predatória, que se estabeleceu para tirar vantagens de um mercado em expansão.

**d) Declínio:** as preferências do consumidor alteram-se, surgem novas tecnologias de produto no mercado, é a fase do declínio. As vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem. Com a entrada de novos produtos no mercado, restam poucos concorrentes nessa fase, os preços estabilizam em níveis baixos. (KELLER E KOTLER, 2005, p. 317).

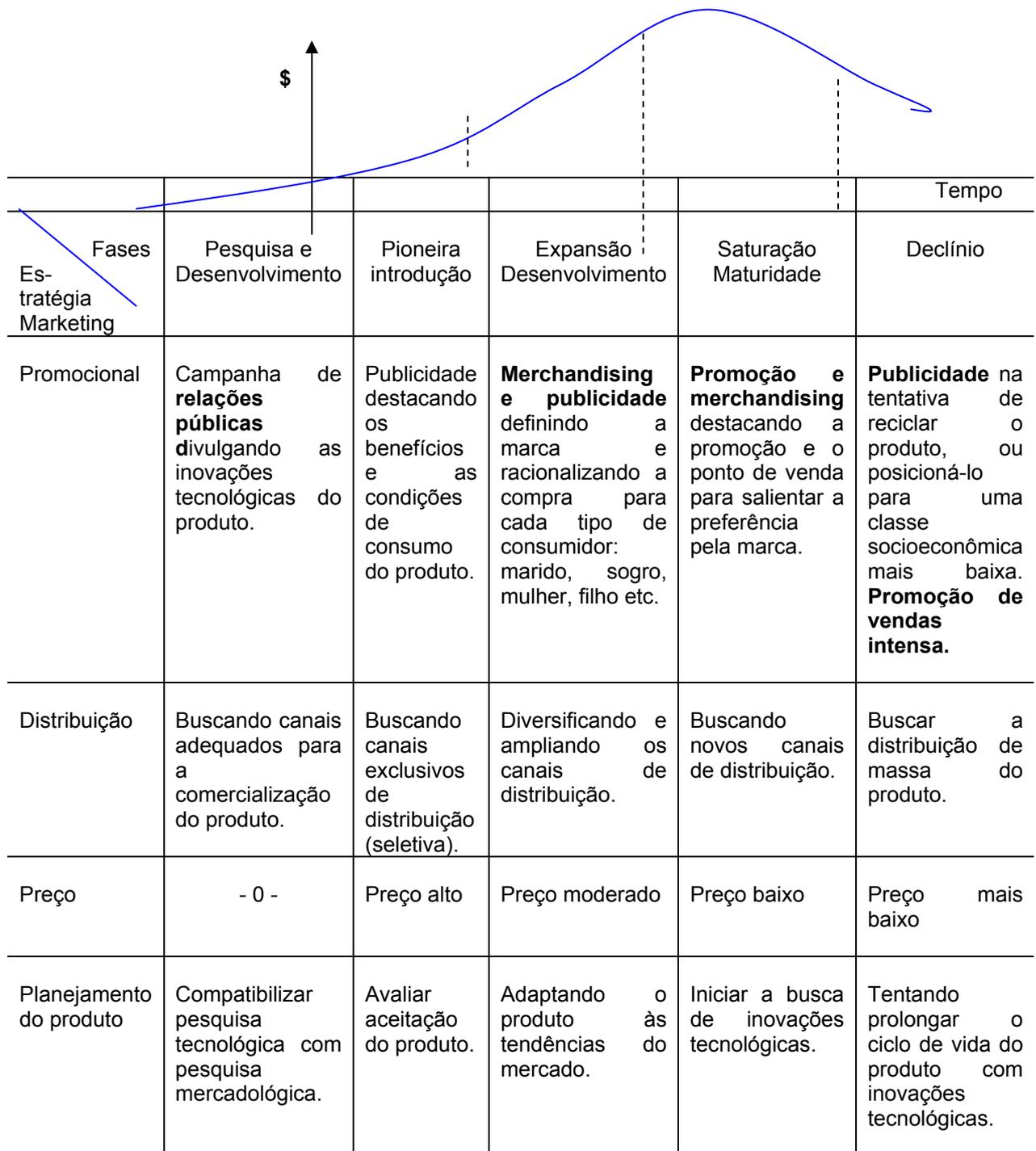


Figura 3: Estratégia de marketing e as fases do ciclo de vida do produto.  
Fonte: (COBRA, 1998, p. 398).

A figura acima mostra de maneira mais clara o conceito do ciclo de vida do produto e ajuda os profissionais a interpretar a dinâmica do produto e do mercado. Pode ser usado para planejamento e controle, embora seja útil como ferramenta de previsão. Os padrões de ciclo de vida são variáveis demais em termos de forma e duração, os profissionais de marketing raramente conseguem afirmar em que

estágio o produto se encontra. Um produto pode parecer maduro quando na verdade atingiu apenas um estágio anterior a outra reviravolta. Como o foco do ciclo de vida do produto refere-se ao está acontecendo a um produto ou a uma marca específica, e que não no que está acontecendo no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto, e não para o mercado. As empresas precisam visualizar um caminho evolucionário do mercado à medida que este sofre influências de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e acontecimentos.(KELLER E KOTLER, 2005, p. 325).

O plano de *marketing* para o ciclo de vida o produto pode ser desenvolvido pelo composto de mercadológico, composto de mix, ou simplesmente 4ps. Trata-se de um conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem está atentas se desejam alcançar seus objetivos em suas estratégias de *marketing*.

### 3.1.9 Os 4ps no Ciclo de Vida do Produto

As empresas que operam em um ou mais mercados externos devem decidir o quanto adaptar a estratégia de seu composto de *marketing* às condições locais. Em um extremo estão aquelas que adotam um composto de marketing padronizado em um nível mundial. A padronização de produto, propaganda, canais de distribuição e outros elementos do composto do marketing asseguram custos menores porque nenhuma mudança importante será introduzida. Em um outro extremo está a idéia de um composto de marketing adaptado, em que o fabricante ajusta os elementos do composto do marketing a cada mercado-alvo.(KOTLER, 1998, p. 367).

Segundo Cobra (1998) e Dornelas (2007) os 4ps se comportam da seguinte maneira:

**a) Estratégia Promocional** – todos os elementos compostos do promocional são importantes ferramentas estratégicas em cada uma das fases do ciclo de vida do produto. O que varia é a importância relativa de cada um dos componentes do mix promocional. Na fase inicial, as relações públicas ajudam a divulgar o produto novo, seus usos e aplicações. A publicidade estimula o consumo do produto em praticamente todas as fases do ciclo de vida do produto. A promoção de vendas pe preponderante nos estágios de saturação de declínio do produto. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado-alvo,

o custo da propaganda é bastante elevado, portanto é necessário avaliar se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

**b)Estratégia de Praça (Canais de distribuição)** – a adequação das vias ou chamados canais de distribuição é fundamental não só para valorizar o produto, mas também para popularizá-lo quando necessário. Mas a ênfase será sempre colocar o produto em cada um de seus estágios nos canais certos de distribuição. Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. Uma empresa vende diretamente seus produtos através de sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não pode controlar o processo de distribuição.

**c)Estratégia de Preços** – a adequação do preço aos estágios de ciclo de vida do produto é peça fundamental que é a adoção de estratégia do *marketing*. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do produto do ponto de vista do consumidor que também ao benefício percebido pelo consumidor.

**d)Estratégia de Planejamento do Produto** – o produto certo, no mercado certo e no tempo certo, é um dos elementos do sucesso mercadológico. É, portanto, necessário adaptar continuamente o produto às necessidades do mercado consumidor e como esse consumidores percebem a empresa e o produto em relação a concorrência. Os negócios se encontram agrupados demograficamente da mesma maneira que os indivíduos. (COBRA, 1998, p. 399).

Outra ferramenta importante na estratégia de marketing, é a matriz BCG que é um modelo para análise baseado no conceito do ciclo de vida do produto.

### **3.1.10 Matriz BCG**

Segundo Maximiano (2004) as estratégias podem ser estudadas, classificadas, e selecionadas de acordo com a posição de um produto no mercado. A ferramenta que mais se utiliza é matriz de crescimento e participação da empresa de consultoria *Boston Consultin Group* (BCG). A matriz foi fundada por Bruce D. Henderson, permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atuam. A

matriz está dividida nos seguintes quadrantes: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

**A) Estrelas:** são produtos que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e alto potencial de lucratividade. São produtos ganhadores de dinheiro.

**b) Pontos de interrogação:** São produtos que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Precisam de investimento cujo retorno é incerto.

**c) Vacas Leiteiras:** São produtos com alta participação em mercado estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. São produtos que ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos.

**d) Vira-Latas:** São produtos com pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto, ou seja, não representam boas oportunidades de investimentos.

A figura abaixo mostra resumidamente a matriz BCG de administração de carteiras de produtos:



Figura 4. Matriz BCG.  
Fonte: (MAXIMIANO, 2004, p. 403).

Muitos produtos têm um ciclo de vida que passa pelo quadro da matriz: começam como pontos de interrogação e tornam-se estrelas. À medida que surgem novos concorrentes, transformam-se em vacas leiteiras e, finalmente vira-latas. A utilização da matriz requer a identificação de cada produto, com base nessa classificação empresa pode selecionar uma estratégia. Usualmente, as estratégias que se baseiam na matriz do BCG seguem o padrão de dar dinheiro às estrelas, tirar das vacas leiteiras para investir nas oportunidades, deixar os vira-latas à míngua e pensar no que fazer com os pontos de interrogação. (MAXIMIANO, 2004, p. 404).

## 4 RESULTADOS

Diante dos resultados analisados, percebe-se que a estratégia de *marketing* no ciclo de vida do produto é de suma importância para a permanência do mesmo no mercado. No entanto, antes da análise dos resultados é apresentado um breve histórico sobre a Mattel e o surgimento da boneca Barbie no mercado.

### 4.1 Breve Histórico da Mattel e o Produto Barbie

A Mattel é uma companhia de brinquedos estadunidense e a maior companhia de brinquedos em renda dos EUA. Ela produz produtos que incluem os carros Hot Whels e Matchabox e bonecas Barbie. A Mattel nasceu em uma garagem, em 1945, na Califórnia, fruto do espírito empreendedor do casal Ruth e Elliot Handler e do amigo Harold Matson. (BEIGBEDER, 2000, p.04).

No final dos anos 50, Ruth notou que sua filha brincava com bonecas de papel e as imaginava adultas. Como naquela época as bonecas tinham aparência de bebês, Ruth teve a idéia de criar uma boneca que inspirasse as crianças a pensar no que queriam ser depois de crescidas. (BES E KOTLER, 2004, p. 76).

Encomendada ao designer Jack Ryan, com 29 centímetros de altura Barbie, cujo nome é o diminutivo do nome da filha do casal Handler, foi lançada oficialmente em 9 de março de 1959 na feira anual de brinquedos de Nova York. Desde então se inicia uma trajetória de muito sucesso, a imagem da Barbie sempre foi de uma top model, sinônimo de beleza e juventude. (BEIGBEDER, 2000, p. 05).

Segundo o mesmo autor, Barbie que foi vendida a 3 dólares os primeiros exemplares e logo se tornou uma sensação mundial, 120 milhões de exemplares comprados a cada ano no planeta, isto é, duas bonecas por segundo, vendendo mais de 340.000 bonecas no primeiro exemplar, se tornou a boneca mais vendida do mundo

A empresa é um dos maiores fabricantes de brinquedos, faturando em torno de cinco bilhões de dólares por ano. Somente a boneca Barbie traz para os cofres da empresa dois bilhões de dólares anuais. Em mais de quarenta anos de existência, foram vendidos em torno de um bilhão de Barbies no mundo todo. A Mattel têm seis sigmas de qualidade industrial e tem uma vasta linha de produtos

dedicados ao público infantil. . (BEIGBEDER, 2000, p. 05). No caso da Barbie são lançados filmes no cinema, DVD, livros, jogos e roupas.

Em março de 2007, foi elaborado um documentário “As mulheres inventoras” exibido pelo The History Channel que foi também divulgado pelo site *youtube*. Nesse documentário há uma entrevista com o co-fundador da Mattel Elliot Handler.

Segundo Elliot Handler, quando Ruth Handler teve a idéia de criar a boneca Barbie os designers inclusive ele, não acreditaram que a idéia poderia dar certo, para eles não podiam vender uma boneca com forma de adulta para meninas, que não seria aceita no mercado. Mas Ruth não desistiu de criar sua boneca, e acabou convencendo os designers a adotarem sua idéia. A Barbie foi então criada, mas as pessoas continuavam acreditando que aquela idéia não daria certo. Alguns vendedores se quer a encomendaram outros resolveram tentar. O sucesso foi instantâneo “*ela voou das prateleiras*”. A empresa levou três anos para se adaptar porque a demanda era grande demais. Segundo Keller e Kotler (2005) introdução é o período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Mas no caso da Barbie essa teoria não se aplica, pois os primeiros exemplares venderam rapidamente, devido á grande demanda, foi um produto aceito logo de início pelo público. Keller e Kotler (2005) ressaltam que o crescimento também chamado fase de expansão é o período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.

Elliot estava envolvido no design, havia uma equipe que fazia todos os brinquedos da empresa e o brinquedo que foi feito por um não design tornou-se o maior da indústria. “*Parece piada Ruth não sabia fazer uma linha reta e criou a Barbie*”. Hooley, Piercy e Saunders (2001) ressaltam que em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que engrenam para satisfazer mais seus clientes do que fariam seus competidores. Diante disso, percebe-se que Ruth conseguiu fazer com que a criação do seu produto pudesse ter uma grande repercussão e atender as necessidades e expectativas do público, pois até então não existia, uma boneca com forma de adulta no mercado.

## 4.2 Resultados por categorias de respostas

Foram realizadas três entrevistas com gerentes das seguintes lojas de brinquedos de Brasília: PB Kids Brinquedos do Parkshopping, RiHappy do Pátio Brasil a outra loja não permitiu que seu nome fosse divulgado. Foram realizadas também observações possibilitando para a pesquisadora maior conhecimento acerca do assunto.

A apresentação dos resultados das entrevistas e observações foram apresentados por categorias de respostas como descrito abaixo:

**a) Perfil:** de acordo com o levantamento de dados, o perfil das pessoas que consomem a boneca Barbie são mulheres de cinco anos até a idade adulta, e também por alguns homens que são normalmente colecionadores. No entanto, os consumidores típicos é o público infantil. Segundo Porter (2004), uma das estratégias genéricas do marketing é o enfoque, ou seja, a empresa conhece seu público-alvo intimamente, conseqüentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular. Para que a Mattel possa conhecer seu público-alvo, é necessário passar por um processo, de pesquisa no mercado para conhecer sua dinâmica e identificar suas oportunidades. Segundo Cobra (1998) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento, podem usar a análise de oportunidades de mercado para determinar a atratividade aumentando a probabilidade de sucesso.

**b) Modelo mais vendido:** A cada ano a Mattel faz cerca de três lançamentos, em 2006 e 2007 os principais modelos mais vendidos foram: Barbie Diário e Barbie as Doze Princesas Bailarinas até porque essas bonecas foram lançadas com um diferencial, viam acompanhadas com acessórios, que chamavam a atenção do consumidor. Quanto as doze princesas bailarinas houve uma expectativa e um marketing forte antes do lançamento, segundo uma as entrevistadas as bonecas ficaram dentro de caixas enormes, não podiam ser abertas e havia uma frase nas caixas que dizia: *“Não perca, vem aí as Doze Princesas Bailarinas”*. Normalmente a Mattel lança primeiro o produto no mercado, e depois lança o filme, no caso das doze princesas bailarinas foi diferente, a boneca foi

lançada no mesmo dia do filme, o que gerou uma expectativa ainda maior, por parte dos consumidores.

Em 1997 foi lançada no mercado a Becky, a amiga parapléica da Barbie, que vinha com uma cadeira de rodas que colocou a Barbie como um produto politicamente correto. Barros e Samara (1998) ressaltam que o marketing é destinado a atender aos desejos e necessidades dos consumidores, utilizando ferramentas específicas, como a propaganda, para se obter êxito é necessário que haja na prática muita criatividade e emoção.

Todo lançamento da Barbie vem com acessórios, no caso das bailarinas vem a sapatilha de balé para o uso da própria criança. A Barbie Diário vinha acompanhada com uma guitarra ou diário. No último lançamento, “A magia do arco íris” a boneca vem acompanhada com um DVD de jogos e o controle remoto é a própria boneca, com isso foi possível observar que a Mattel agrega os acessórios ao produto Barbie, usando tecnologia e criatividade. Segundo Cobra (1998) o produto certo, no mercado certo, e no tempo certo é um dos elementos do sucesso mercadológico é, portanto, necessário adaptar continuamente o produto às necessidades do mercado consumidor. O mesmo autor resalta que o desafio do marketing é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilite a expansão dos negócios através de produtos globais e pela satisfação crescente das necessidades de consumidores ávidos de produtos cada vez mais personalizados.

Ainda com relação aos lançamentos da Barbie foi observado que em todos os lançamentos vem uma vasta linha de outros produtos relacionados com a Barbie, como, por exemplo, filmes, livros, jogos e roupas.

**c) Informações prévias acerca dos lançamentos:** As lojas recebem informações prévias acerca do lançamento através de malotes, que vêm com catálogos explicativos. Essas informações são passadas para as lojas com uma antecedência de três a quatro meses. A PB Kids Brinquedos tem um contrato com a Mattel e recebe treinamento duas vezes ao ano. Esse treinamento é realizado com gerentes, é um suporte para que os mesmos possam adquirir conhecimentos referentes aos lançamentos, com o objetivo de se obter um bom desempenho nas vendas. Segundo Cobra (1998) os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para atingirem os objetivos. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas, que são quantificação dos objetivos sejam realizadas. O treinamento feito pela

Mattel é de uma certa forma uma estratégia onde existe uma formulação bastante elaborada. Keller e Kotler (2005) dizem que depois da formulação estratégia pronta e implementada é necessário fazer um feedback e o controle, pois à medida que implementa a estratégia a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes externos.

**d) Informações que os consumidores têm com relação ao produto**

**Barbie:** percebe-se que as pessoas não têm costume de pedir informações sobre a Barbie. Uma das entrevistadas disse o seguinte: *“Não há esse tipo de pergunta. A Barbie é um produto que não precisa de vendedores é vendida por si só, o marketing da Barbie é forte, ela está todo tempo na mídia”*. Assim, as pessoas não fazem nenhum tipo de pergunta sobre a Barbie nem mesmo sobre algum lançamento, chegam na loja já sabendo o que vão encontrar com relação ao produto. As crianças vão direto às prateleiras onde ficam as bonecas, sabem o que querem. Keller e Kotler (2005) abordam que o bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. Porter (2004) ressalta que para que o público-alvo seja atendido é importante pesquisa extensiva, projeto do produto, material de alta qualidade e apoio intensivo ao consumidor. No entanto a Mattel utiliza a mídia como um canal de comunicação com os consumidores.

O posicionamento da Barbie no mercado é forte, é possível perceber que esse posicionamento é realizado no sentido de manter a imagem da Barbie no mercado que já é estabelecida, utilizando-se de duas ferramentas: estratégia promocional e estratégia de canais de distribuição. Segundo Cobra (1998) e Dornelas (2007) fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a um público selecionado a adequação das vias ou chamadas canais de distribuição é fundamental não só para valorizar o produto, mas também para popularizá-lo sempre que necessário. Mas a ênfase será sempre colocar o produto em cada um de seus estágios nos canais certos de distribuição. De fato a Barbie faz tem uma propaganda que consegue atingir seu público-alvo, ela utiliza diferentes veículos de comunicação, como TV por assinatura, Internet, que é o canal mais explorado, com isso ela vem conseguindo atingir o mercado-alvo em grande escala. Para Cobra (1998) e Dornelas (2007) a publicidade estimula o consumo do produto em praticamente todas as fases do ciclo de vida do produto, a vantagem da propaganda é a possibilidade de mensagem chegar ao mercado-alvo, o custo da propaganda é

bastante elevado, portanto é necessário avaliar se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público, essa é uma estratégia que possibilita à Mattel ter uma visão mais ampla com relação a participação da boneca Barbie no mercado. Segundo Maximiano (2004) as estratégias podem ser estudadas, classificadas e selecionadas de acordo com a posição de um produto no mercado, a ferramenta mais utilizada é a matriz de crescimento e participação. Isso permite a Mattel ter conhecimento de sua participação com o produto Barbie no mercado. Ainda segundo Maximiano (2004) muitos produtos têm um ciclo de vida que passa pelo quadro matriz BCG a Barbie é um produto vaca leiteira logo que tem participação em mercado estabilizado.

**e) Os lançamentos são vendidos rapidamente:** de acordo com as entrevistas os lançamentos são vendidos rapidamente é a boneca mais vendida das lojas. Já aconteceu, por exemplo, em uma das lojas não conseguir atender a demanda até porquê sempre são lançadas com algum diferencial algo que chama atenção do público-alvo. Segundo Porter (2004) o diferencial se concentra em conseguir um desempenho superior, essa diferenciação ao ser alcançada, é uma estratégia viável para obter retorno acima da média porque ela cria posição defensável para enfrentar concorrentes, proporcionando lealdade dos consumidores com relação a marca.

**f) Colecionadores:** em duas das lojas onde foram feitas as observações e entrevistas, há uma parte exclusiva para colecionadores, pois existem alguns modelos limitados de Barbie, que são relíquias para esse tipo de consumidor. Existem pessoas no mundo inteiro que fazem coleção da Barbie, logo é possível perceber que a Mattel vê isso como uma oportunidade, tanto que existe no *site* da empresa um link exclusivo para os colecionadores. Segundo Cobra (1998) as empresas devem estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes tendo como objetivo o reconhecimento de novas oportunidades. Há uma estratégia diferenciada nas lojas para atender esse tipo de consumidor, muitos vêm a boneca que desejam comprar no site, faz a descrição para a loja, que encomenda o pedido exclusivamente para o cliente.

**g) Preço:** o produto Barbie tem uma grande variedade de preços, as bonecas mais simples, custam em torno de R\$ 25.00 as mais caras que tem uma variedade de preço bem ampla principalmente quando se trata de peças para

colecionadores tem bonecas que chegam a custar mais de mil reais que são vendidas para pessoas com um poder aquisitivo maior. As bonecas voltadas para o público infantil, são vendidas tanto para pessoas com alto poder aquisitivo como para pessoas de baixo poder aquisitivo. Existem outras bonecas que custam menos do que uma simples da Barbie, mas as crianças preferem levar a mais simples, o que importa é ser boneca Barbie. Percebe-se que a Mattel usa o preço como uma ferramenta, pois ela coloca no mercado bonecas com valores mais baixos e com valores altos sempre visando atingir o público alvo. Cobra (1998) a adequação do preço aos estágios de vida do produto é peça fundamental na elaboração de estratégia de marketing. Em resumo, os resultados vão ao encontro do que Barros e Samara (1998) concluem, que para se obter êxito em *marketing*, na prática, é necessário muita criatividade, imaginação e emoção. Ruth usou de todos esses fundamentos e criou a boneca mais vendida do mundo; A Barbie.



Figura 5: Boneca Barbie.  
Fonte: (Mattel, 2007).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função dos resultados obtidos, conclui-se que o *marketing* é importante dentro das organizações, não pode ser visto como uma função separada e sim como um trabalho coletivo para analisar o mercado, identificar oportunidades, formular estratégias de *marketing*, desenvolver táticas e ações específicas e estabelecer um conjunto de controles. O *marketing* é também responsável em impulsionar toda empresa para ser orientada para o consumidor e o mercado. Entretanto, é importante enfatizar que o *marketing* não começa com um produto ou oferta, mas com uma busca de oportunidade no mercado.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as estratégias de *marketing* aplicadas ao produto Barbie para sua permanência no mercado. Quando bem elaborado e criativo, o *marketing* pode colocar e manter no mercado produtos como a Barbie, que se tornou um ícone e é sinônimo de sucesso com o público infantil e também com os adultos. A Barbie surgiu como um produto inovador, pois até então não existiam bonecas com formas de adultas no mercado, como já mencionado, as meninas brincavam com bonecas de papel e as imaginavam adultas. A criadora desse produto Ruth Handler, foi ousada, inovadora e acima de tudo atendeu às necessidades do público que desejava atingir. Esse é o grande segredo da Barbie: inovação.

É importante a maneira como a Barbie acompanha a tendência do mercado e sua comunicação com o público-alvo, as crianças conhecem os lançamentos das bonecas, filmes, livros e roupas. A propaganda da Barbie é muito ampla, principalmente, na Internet onde se encontra um *site* exclusivo para o produto, o que de certa forma é uma atratividade que encanta o público infantil de todas as classes sociais.

A estratégia de *marketing* da Barbie é forte desde seu surgimento no mercado, visto que é um fenômeno na indústria de brinquedos. Essa influência está diretamente ligada à inovação que a Barbie sempre acompanha. O que se pode observar é que isso deixa o público satisfeito, a maneira como a Mattel faz isso é importante para manter a imagem da Barbie no mercado.

Houve algumas limitações durante a pesquisa, pois se desejava entrar em contato com a Mattel para adquirir mais conhecimentos acerca do assunto, mas a mesma é muito restrita a informações o que dificultou até mesmo a realização da

entrevista em uma das lojas. Mas as outras lojas foram bastante atenciosas e cordiais, mostrando-se interessadas em fornecer informações possíveis para o levantamento dos dados. Sugere-se para trabalhos posteriores a realização de entrevistas com crianças e com diretores de *marketing* da empresa Mattel para se obter uma visão mais ampla sobre as estratégias de *marketing* adotadas para o produto Barbie.

Percebe-se que o público possui um comportamento de carinho pela Barbie. É importante adquirir conhecimento a respeito de uma boneca que se tornou um produto querido pelos consumidores, é como se a Barbie fosse uma personagem ou até mesmo uma celebridade. É uma boneca que faz parte da cultura das pessoas, em 2002, a Barbie deixou sua marca na calçada da fama em Hollywood, há, por exemplo, piadas envolvendo diversos modelos de Barbie, por se tratar de um produto que tem uma imagem de uma mulher de sucesso, rica e independente. O produto Barbie está sempre inovando e dessa forma vem construindo uma história de muito sucesso, se tornando a boneca mais vendida do mundo. Em suma, toda essa áurea ao redor da boneca Barbie é decorrente das estratégias de *marketing* adotadas pela empresa Mattel.



Figura 6: Boneca Barbie  
Fonte: (Mattel, 2007).

## REFERÊNCIAS

- BARROS, José Carlos; SAMARA, Beatriz Santos. Pesquisa de Marketing. Conceitos e Metodologia. 2° ed. São Paulo: Editora Makron Books, 1997. 219p.
- BEIGBERDER, Frédéric. Barbie Universo da Moda. 1° ed. São Paulo: Editora Coac e Naify, 2000. 80p.
- BES, Fernando Trias; KOTLER, Philip. Marketing Lateral Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados. 3° ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. 195p.
- COBRA, Marcos. Administração Estratégica. 2° ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 805p.
- DORNELAS, José. Plano de Marketing no seu Plano de Negócios. Como fazer o plano de marketing nos seus planos de negócios 2007 Disponível em: < [www.planodenegocios.Com.br/dinamica\\_artigo](http://www.planodenegocios.Com.br/dinamica_artigo) consulta em 21 de janeiro de 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4° ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 175p.
- HOOLEY, Graham J; PIERCY, Nigel F; SAUNDERS John A. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. 2° ed. São Paulo: Editora: ABDR, 2001. 423p.
- KELLER, Kevin Lane; KOTLER Philip. Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing. 12° ed. São Paulo: Editora: Pearson, 2005. 750p.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle 5° ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 725p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho Científico. 5° ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 220p.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4° ed. São Paulo: Editora Altas, 2004. 598p.
- Mulheres Inventoras trecho em vídeo com três minutos e meio exibido pelo The History Channel em Março de 2007 disponível em [www.youtube.com](http://www.youtube.com) acesso em 16 de abril de 2007.
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva 2° ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004. 409p.

## APÊNDICE A

### Entrevista

- 1) Qual o perfil das pessoas que consomem a Barbie (incluindo faixa-etária de idade)? Quem mais consome a Boneca Barbie, adultos ou criança?
- 2) Na sua opinião, qual o modelo da Barbie que mais foi vendido nos últimos três anos?
- 3) Existe informação prévia acerca dos lançamentos das Barbies? Qual a antecedência dessas informações?
- 4) É necessário que os vendedores de informações sobre a boneca Barbie, por exemplo, a resistência do material ou as pessoas já tem esses conhecimentos? Têm-se esses conhecimentos, como você pensa que elas conseguiram essas informações?
- 5) Quando é lançada uma Barbie no mercado as bonecas são vendidas rápido?
- 6) Existe algum diferencial nas estratégias de *marketing* voltada para colecionadores e para o público infantil?
- 7) Por que surgiu a idéia de ter uma parte exclusiva da loja para colecionadores?
- 8) Qual o poder aquisitivo das pessoas que consomem a Barbie?