

Gestão do Portfólio de Produtos e Elaboração de um Guia para a Análise da Carteira de Produtos

Luis J. Callarisa Fiol^{a*}, Valentín Gallart Camahort^b, Feli Martín Yuste^c

^a*Departamento de Administração de Empresas e Marketing,
Universitat Jaume I, Castellón, Espanha
Membro de IMK e do Clube de Marketing de Castellón*

^b*Cerâmicas Gaya, Membro do Clube de Marketing de Castellón, Espanha
^cToyota S.A., Membro do Clube de Marketing de Castellón, Espanha*

**e-mail: callaris@emp.uji.es*

Resumo: A gestão do portfólio de produtos-inovação requer uma sistemática e um conjunto de reflexões prévias que nem sempre são realizadas pelas empresas. A facilidade com a qual as empresas cerâmicas incorporam produtos a seu catálogo nem sempre obedece as necessidades do mercado e isso provoca em algumas ocasiões o incremento dos estoques e a morte prematura dos produtos existentes por efeito de canibalismo. A partir do Clube de Marketing de Castellón, tendo em vista esta situação, nos planejamos para elaborar um guia de produto-inovação aplicável por parte das empresas cerâmicas, e que pode ajudar a melhorar sua gestão empresarial e, por consequência, seus resultados econômicos e sociais.

Palavras-chave: *carteira de produtos, portfólio, marketing.*

1. Introdução

A elaboração e adequada gestão do portfólio de produtos de uma empresa cerâmica está voltada a um fator chave de qualidade de uma empresa. A inovação requer a definição de uma estratégia, mudanças necessárias na organização e incorporar a colaboração de fornecedores e clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos.

As empresas cerâmicas estão se diferenciando ao longo da última década por estabelecer políticas de desenvolvimento de produtos com a finalidade de alcançar cotas de produção e de vendas importantes. Sem dúvida a realidade nos indica que ainda que avanço em matéria de desenvolvimento tecnológico aplicado nos produtos e nos processos produtivos tem sido importantes, as safras de venda não tem seguido a mesma evolução, o que tem provocado um aumento de estoque geral no pólo cerâmico espanhol.

Talvez um dos motivos fundamentais foi que os portfólios tenham sido criados a partir das considerações e influências que determinados e distintos agentes tem conseguido estabelecer dentro das empresas. Ou bem porque não existem padrões de criação de produtos que sejam coerentes com a imagem que a empresa desejava transmitir. Os produtos são, as vezes, gerados a partir das sugestões que se estabelecem a partir do departamento comercial de uma empresa e outros, como consequência da criatividade de seu departamento de desenho. Ainda que não se possa esquecer que atualmente um dos motores em matéria de desenho cerâmico está nos fornecedores de fritas, esmaltes e corantes cerâmicos as quais convertem o desenho dos produtos no motor de vendas de seus produtos principais, as fritas, os esmaltes e os corantes.

Desta forma o portfólio dos produtos de uma empresa aparece como um amálgama dos diferentes interesses que existem dentro das empresas e fora delas. Isto a nível setorial provoca, na maioria das empresas, o aparecimento de portfólios de produtos muito semelhantes entre si, com mínima diferenciação, e onde a imagem da empresa torna-se de difícil associação com as ofertas de produto que fornece. Por outro lado, a super saturação de modelos impede um bom planejamento da produção, o que provoca uma excessiva dilatação dos períodos de fabricação dos seus produtos. Com isto, surge um problema de qualidade de serviços oferecidos ao cliente

revendedor e consequentemente ao cliente final, com a perda do potencial de vendas e dos benefícios que isto comportaria, além do aumento de custos na produção e na gestão de estoque devido às mercadorias não vendidas.

Neste sentido, este clube de marketing, um grupo de pessoas que reúne profissionais de empresas e professores pesquisadores da universidade, cientes da repercussão desta necessidade no setor, acabamos por elaborar um guia prático de desenvolvimento de produtos inovadores com a finalidade de poder ajudar as empresas cerâmicas a melhorar sua gestão do portfólio de produtos.

2. Gestão do Portfólio de Produtos

A própria dinâmica dos mercados hoje em dia requer que as empresas estejam permanentemente em constante mudança e inovação. O mercado impõe suas diretrizes, é então que as empresas apresentam os primeiros sintomas de obsolescência em alguns de seus produtos, seja por mudanças nas tendências da moda, por contínuos avanços tecnológicos, por melhorias nos produtos da concorrência, pelas modificações nos materiais ou, simplesmente, por desaparecer, em parte, a necessidade pela qual foi criado (VÁZQUEZ e TRESPALACIOS, 1998). Esta dinâmica culmina a aparição no mercado de novos produtos que satisfaçam melhor e de maneira diferente as necessidades que surgem em cada momento no seu público alvo.

Por outro lado a inovação, a chave está em ser consciente de que o modo de se inovar determina o que se inova. Em outras palavras, a combinação de estratégias, processos, indicadores, incentivos e liderança determinam o tipo de inovação que se desenvolve em uma empresa. Por tanto, dependendo do tipo de combinação que se utilize, se inovará de um modo ou outro. Uma combinação pode resultar em inovações incrementais sobre produtos e serviços já existentes. Outro modo de combinar os mesmos elementos pode produzir como resultado inovações radicais capazes de redefinir o setor.

A realidade do mercado indica que geralmente, a maioria das empresas que carecem de uma orientação de marketing, começam

a realizar este trabalho somente quando começam a produzir importantes perdas econômicas e/ou acumulam estoques em seus galpões. Quando acontecem estas situações, as empresas deixam ser competitivas, e se uma empresa não quer deixar de ser, não pode permitir esses erros em seu planejamento. Nestas situações, o recomendável é realizar continuamente estudos da rentabilidade e aceitação de seu portfólio, a fim de tomar medidas para melhor a viabilidade comercial de seus produtos.

Apesar disso, e partindo-se da perspectiva da experiência, é importante ressaltar que a decisão de abandonar um determinado produto é uma tarefa difícil e complicada. Existem casos em que os aspectos emocionais e racionais se misturam aos processos de comercialização, em outros se estará muito tempo ligado a um produto determinado. E como não, nos encontramos em situação onde às vezes um produto é descartado depois de ter sido por muito tempo o verdadeiro autor da consolidação de uma empresa. Nestes casos, os departamentos comerciais vão tentar de diversas formas possíveis fazer perdurar o tempo de vida de um produto, sobretudo naqueles casos em que por exemplo:

“...se dedicarão a inventar procedimentos para esconder suas fraquezas, os vendedores redobrarão seus esforços, os produtos chegarão às lojas dos comerciantes, mas mesmo assim o cliente não sente uma grande atração por eles. Para evitar seu desaparecimento, a área comercial lhe apoiará, até mesmo, com o orçamento dos gastos para aumentar as vendas artificialmente.” (KOTLER, 2006)

Entretanto, esta situação não poderá ficar assim por muito tempo e ao final o produto acabará em queda.

As empresas com visão de futuro estão obrigadas a pensar sobre a necessidade de realizar periodicamente e sistematicamente análises de seu portfólio de produtos. A análise não deve conter apenas aspectos tangíveis como a rentabilidade dos produtos, mas levar em conta os aspectos intangíveis como a imagem corporativa ou a imagem da marca. Os fatores que influenciam um produto ou uma série permaneça nos catálogos são vários, apesar de que geralmente, existe uma tendência em eliminar um produto do catálogo quando ele deixa de ser rentável economicamente por si mesmo. Contudo, nestes casos é recomendável não fazer isso sempre de imediato, já que podem existir uma série de causas internas na própria empresa que possam motivar a não-viabilidade econômica do mesmo. Desta forma, antes de dar o passo para a eliminação do produto é necessário ter em conta alguns aspectos como:

- *A obsolescência dos processos produtivos*: a falta de rentabilidade de muitos produtos, em muitas ocasiões, é consequência dos baixos níveis de competitividade dos sistemas de fabricação existentes. Nestas circunstâncias a solução para obter custos competitivos passa por renovar os processos produtivos antes de eliminar o produto, ou vender à empresa a uma multinacional ou a grandes grupos financeiros, como está acontecendo;
- *A profissionalização da gestão*: em muitas ocasiões a escassa rentabilidade de um produto é consequência da má gestão do produto, da marca ou das vendas em geral. Em outras vem acompanhada de uma péssima logística de distribuição e de um escasso trabalho de marketing. Nestes casos, é necessário potencializar a atividade de formação e/ou incorporação de pessoas mais qualificadas;
- *Terceirização ou Outsourcing*: pode ocorrer o caso de que as empresas contem com uma boa equipe comercial, disponham de um bom produto e um bom mercado, porém não são competitivos nos processos produtivos, e decidem abandonar o produto por sua escassa rentabilidade. Nestes casos cabe propor a possibilidade de terceirizar a produção e centrar-se

em seus pontos fortes, aspecto que caracteriza as empresas multinacionais. A unidade primária da inovação não é o indivíduo, mas sim as redes de pessoas que se encontram dentro (I + D, marketing e produção) e fora da empresa (incluindo clientes, fornecedores e sócios estratégicos), que devem trabalhar de modo eficiente, rápido e eficaz para conseguir rentabilizar o investimento;

- *Especialização*: como no caso anterior, as empresas devem ser capazes de discernir o que fazem bem ou o que é suscetível de realizar, seja por terceiros, ou simplesmente reconhecer que não se trata de algo que se deve realizar na empresa, e deixar a fabricação ou processo para outras empresas. A especialização não deve ser sinônimo de incompetência, e sim o contrário. Saber centrar-se no que a empresa é capaz de fazer bem e de forma diferenciada e com valor para o mercado, é sinônimo de racionalidade e de saber administrar adequadamente o patrimônio empresarial; e
- *Excesso de imitação*: as empresas que não têm capacidade própria para gerar novos produtos, costumam recorrer à imitação ou cópia de produtos de sucesso. Em alguns casos, mesmo empresas renomadas se deixam cair na tentação de imitar ou copiar os produtos das concorrentes. Estas situações não fazem nada mais que conduzir em às empresas a inchar o portfólios de produtos com produtos já existentes que saturam mercados e aumentam os estoques. Geralmente, as imitações não deixam de ser isso, e raramente são capazes de agregar valor a empresa, ou seja, rentabilidade. Isso, se não produzir um efeito negativo à imagem corporativa e chege a afetar o resto dos produtos e assim como a própria empresa.

Em qualquer caso, após realizada esta análise se chegar a conclusão de eliminar um produto, deve de considerar uma série de ações prévias à sua eliminação:

- Ver os efeitos que se produziram nos colaboradores envolvidos, que deverão ser reestruturados dentro da companhia ou demitidos;
- Determinar o tempo que as garantias do serviço terão um efeito como tal;
- Estabelecer um estoque mínimo conveniente para fazer frente a possíveis reparações e conservações futuras;
- O que ocorre com a matéria-prima e sua formação com a que se produzem respectivos produtos;
- Estabelecer um protocolo de comunicação para clientes e fornecedores sobre as fases em que se procederá na eliminação dos produtos;
- Destinar um uso adequado, se possível, para as máquinas e instalações que servem para a realização do produto; e
- Determinar quando – fixar a data limite de execução – e quem são os últimos responsáveis pela eliminação definitiva do produto, e que seguirão de forma rigorosa o programa elaborado.

O setor cerâmico espanhol também por sua própria personalidade, apresentar uma série de características que também acentuam mais as necessidades de uma adequada gestão de seu portfólio, entre os principais motivos se encontram:

- Uma clara tendência em superdimensionar o portfólio, como consequência de uma inexistente paleta de produto, de marca e de imagem da empresa;
- A não definição clara dos objetos das empresas, já que são de caráter comercial ou de caráter social, motiva com frequência que concorram com muitos produtos por vez;
- O desconhecimento, a falta de credibilidade ou a inexperiência na gestão de intangíveis, prova que não existe uma integração entre imagem corporativa, marca e gestão de portfólio;

- Uma consequência deste último é que dentro das empresas não existe critério de criação de produto. As empresas deveriam ser capazes de poder responder as perguntas como: Para que criamos produtos novos? O que é que realmente importa ao mercado? A empresa faz produtos para vender ou a empresa fabrica o que o mercado necessita?;
- Também se repete o fenômeno da falta de uma clara liderança empresarial, que em ocasiões, se transforma em um elemento incompatível com a propriedade da empresa ou de uma parte importante das ações da empresa. A falta clara desta liderança empresarial provoca a existência de diferentes percepções dentro da empresa sobre que produtos integram seu portfólio ou catálogo. Não devemos esquecer que as empresas podem gerir o processo de inovação. É que inovar requer mais experiência corporativa e liderança do que sorte;
- O resultado desta falta de liderança ou de uma clara política empresarial, provoca que existe internamente uma guerra velada ou aberta entre distintos departamentos, entre seus integrantes e diferentes percepções sobre a realidade empresarial. A existência de diferentes correntes de opinião, ou simplesmente a existência de objetivos que em determinados momentos podem se tornar incompatíveis e podem originar disputas internas que diminuem na operatividade da empresa e desgastam seus recursos em batalhas internas que diminuem ou limitam o crescimento. Além do relacionamento global, estas situações afetam a outras instâncias da empresa, ou seja, a sua imagem, resultados econômicos, empresariais e sociais;
- Também se repete com mais frequência do que a desejada, e como consequência de alguns fatores anteriormente mencionados, uma clara inadequação entre as necessidades internas e as necessidades do mercado. O setor, salvo poucas exceções, apresenta uma maior orientação na produção e ao produto de lugar de uma orientação ao marketing, ao cliente e “ao que o mercado quer”;
- Essa miopia comporta que não se sabe certamente quem deve compor o comitê de produtos, acarretando em um erro de criar comitês com um claro componente técnico e não há comitês multidisciplinares e ecléticos que tenham uma versão mais ampla da situação interna e externa;
- Como consequência deste último, não existe um consenso sobre as funções a desempenhar pelo comitê de produtos, o que provoca que em certas ocasiões os comitês se tornam instrumentos formais porém pouco operacional, mas pelo menos, com verdadeiros valores para a empresa. Ligados a esta situação caberia formularmos questões como: dentro dos comitês, existe dialogo ou imposição? A presença de determinadas pessoas, facilita ou dificulta as decisões finas? Quem determina realmente o que vai acontecer e por quê?; e
- Por último, caberia refletir sobre uma questão importante e que nem sempre se aborda com o rigor necessário, em qualquer setor, existe uma crescente importância de encarar o produto como elemento comunicador da empresa e integrador da personalidade pública da marca. Se a empresa apresenta problemas internos, isto claramente refletirá em seu portfólio de produtos. Não se pode esquecer que o portfólio de produtos, e sua expressão gráfica, chamada catálogo, não é nada mais nada menos que o claro reflexo da alma empresarial.

3. Fases para uma Adequada Gestão de Portfólio de Produtos

A reflexão realizada anteriormente foi o principal motivo que nos impulsionou a elaborar um modelo de gestão do portfólio de produto tem uma clara aplicação no setor cerâmico. Para a sua elaboração se levou em conta aspectos de caráter interno e externo a uma

empresa de caráter eminentemente industrial. A equipe de trabalho foi composta por distintas pessoas de diferentes setores industriais, setor automotivo, imobiliário, consultor, de mobiliário, universitário e como não, cerâmico.

Para elaboração do modelo, foram realizadas distintas sessões presenciais onde foram discutidos e aprofundados distintos aspectos, complementado com sessões e trabalhos de caráter individual. Em sua elaboração se tem levado em conta o tamanho da empresa, já que em todo momento falamos da criação de um comitê de produto-inovação de acordo com a dimensão da empresa, pelo o que indicamos na fase preliminar o tamanho ótimo que deveria ter. O trabalho ocorreu entre os meses de fevereiro e setembro de 2007 e no final do mesmo resultaram em nove fases, incluindo uma fase preliminar, que na abaixo passamos a apresentar.

3.1. Fase preliminar

O objetivo que se quer com essa fase é contribuir o órgão máximo de decisão da empresa no âmbito do produto-inovação. Quer dizer, criar um comitê de produtos cujos membros integrem a filosofia e o alcance descrito anteriormente, e que entendemos. Esta criação deve ser feita por parte do comitê de direção. Se o mesmo não existir, deve ser estabelecido entre o gerente da empresa e quem se considere necessário.

Nesta fase se deve abordar a análise do ambiente global e competitivo, com a finalidade de analisar todo o ambiente da empresa, tanto o mais imediato (microambiente) como o mais distante (macroambiente). Se realizarão análises dos competidores diretos, dos indiretos, do mercado, da demanda, dos clientes, dos distribuidores, dos fornecedores, e de outros intermediários que participem do processo distributivo e reaproximação do produto ao consumidor final. Na análise do microambiente serão analisados aspectos do ambiente, política legal, econômica, cultural, sociodemográfico, tecnológico, ambiental e étnico-social.

Também se realizarão análises de caráter interno, onde se examinará a capacidade produtiva da empresa, sua organização interna, os recursos humanos de que se dispõe, as relações interdepartamentais, e sua aplicação a processos e produtos, a situação econômica financeira, sua política de preços e tarifas, sua política de marketing, e seu portfólio de produtos. Também deveria nesse meio, revisar a política de prêmios e incentivos, já que esta deveria se aplicar aos membros do comitê do produto-inovação, e fazê-lo de forma adequadas as suas funções possíveis repercussões no bom funcionamento e resultado futuro da empresa.

Para isso, a empresa pode e deve apoiar-se em novas tecnologias de informação, e em novas ferramentas de software projetadas para esse fim, ou seja, os habituais CRM's (Customer relationship Management) e CUM's (Customer Value Management) e ERP's (Enterprise Resource Planning).

Nesta fase devem ser estabelecidos os objetivos quantificados para os negócios prioritários, para o qual se formularão os objetivos da empresa de forma quantitativa, clara, inteligível, e alcançável, determinando quais os objetivos prioritários para a empresa, e numericamente sua realização. É importante que na fixação desses objetivos participem todos os integrantes do comitê, já que só a sua aceitação tácita e explícita facilitará sua rápida aceitação e adequada interpretação final.

Além disso, se estabelecerá a estratégia competitiva da empresa e a(s) vantagens(s) competitiva(s) nas quais se baseia. Ou seja, se desenvolverão as estratégias que devem ser seguidas na empresa para alcançar os objetivos prioritários marcados e estabelecer na base as vantagens competitivas que gerarão na empresa seu desenvolvimento e execução. Não devemos esquecer que as vantagens competitivas em uma empresa se resumem a capacidade que tem de aprender mais que seus competidores (URBAN e HAISU, 1980).

Por último se estabelecerão os eixos estratégicos da empresa. Se trata das áreas de atuação prioritárias onde se estabeleceram os resultados mais gerais e a longo prazo, que a empresa quer conseguir no futuro através do seu portfólio de produtos. Para executar esta tarefa, se determinará o nível de compromisso da empresa através do seu portfólio com as necessidades dos clientes, com os empregados e com o meio social que a rodeia. Também se determinará o nível de rentabilidade mínima que deve se obter em períodos de crises, para garantir sua sobrevivência. E por último, se fixará um processo de melhoria contínua da gestão.

Com todo o descrito anteriormente nesta fase, o resultado que se busca nesta fase prévia são as prerrogativas que o comitê deve trabalhar, de forma orientada e alienada estrategicamente. As prerrogativas iniciais se define a partir do planejamento estratégico, e é o próprio comitê de produto quem o define e relata. Não se deve esquecer, tal e como citado anteriormente, que o comitê de produto-inovação deve estar representado por todos os departamentos mais significativos da empresa.

É muito importante que esta fase se desenvolva de forma correta e coordenada, já que dela dependem o resto das fases e atividades que deve caber ao comitê de produto-inovação, e por extensão os resultados econômicos, sociais e meio ambientais da empresa no futuro.

Cronologicamente, e tendo em conta todo o anteriormente descrito, esta fase deve durar aproximadamente três meses antes do início do ano comercial.

3.2. Fase 1: criação do comitê de inovação de produto inovação

Uma vez estabelecida a fase preliminar onde se estabelecem as bases das regras, normas e os objetivos que regulam o funcionamento adequado do comitê de produto-inovação, passamos a fase da criação do dito comitê. Nesta fase, o mais importante é definir sua multidisciplinaridade e seu nível de representatividade dos postos, idéias e funções, tal e como temos indicado anteriormente. E quanto ao seu número, cremos que deve oscilar entre 3-6 para pequenas e médias empresas e 5-8 pessoas para grandes.

Para o estabelecimento do nível das representatividades de pessoas que o integram, há que se levar em conta os eixos estratégicos da empresa, já que a partir deles, se devem definir as áreas críticas da empresa. Todas estas áreas devem estar representadas no comitê, cuja composição pode estar integrado por pessoas de dentro e fora da empresa.

A partir destas considerações prévias, realizamos uma proposta neste sentido, levando em conta o mínimo de representação, as figuras a considerar e os papéis a representar por seus integrantes.

- *Líder*: um gestor ou dinamizador de grupo que não necessariamente tenha que conhecer o que vai tender o trabalho do grupo. O papel desta figura radica mais em funções de dinamizador de grupo, de impulsor e coordenador de idéias, que o próprio técnico em seus conteúdos e finalidades. É importante que seja uma pessoa com uma mentalidade aberta com características humanas e sociais que permita o fluxo de idéias e conteúdos com facilidade, mas com critério.
- *Gestor*: um gestor de recursos, que dê validade as decisões que se tomem pelo comitê. Nas pequenas empresas ambas as figuras podem coincidir. É importante seu papel que dará vigor e validade às decisões tomadas pelo comitê e lhe dará uma maior credibilidade a seu funcionamento e respeito interno e externo.
- *Sonhador*: outra figura importante é do instigador de idéias, o sonhador, o que traga coisas novas. Uma figura parecida ao do criativo desenhista, mas que não tenha necessariamente um perfil delineante ou artístico. Seu papel consiste em criar novas idéias ou sugestões que possam ser aplicadas tanto a produtos quanto a processos. Sua fonte de inspiração pode estar

longe dos setores da empresa onde trabalha, mas precisamente esta distância original em seu planejamento, é o principal em matéria inovadora no comitê e por acréscimo, algo a mais para a empresa.

- *Especialista em Produção*: em contraposição a esta figura, aparece a do produtor, a pessoa que vai levar cabo a produção da idéia, o produtor especialista. É ele que deve ser capaz de transformar a idéia do sonhador numa realidade empresarial, se for viável sua validade comercial. É um verdadeiro conhecedor da capacidade produtiva da empresa na atualidade e suas possibilidades de futuro, levando-se em conta suas potencialidades e suas limitações técnicas e humanas.
- *Especialista em comportamento do consumidor*: um psicólogo, um sociólogo, um filósofo. Que seja capaz de estudar e determinar as preferências do consumidor, os comportamentos dos grupos, as reações dos diferentes tipos de consumidores diante de distintos estímulos recebidos.
- *Especialista em mercado*: um comercial, alguém de marketing, com visão e conhecimentos necessários para dotar o comitê de um enfoque comercial e de mercado adequados.
- *Especialista em pesquisa de mercado*: um especialista em marketing, conhecedor de técnicas de estudo de mercado e capaz de realizar distintos testes em diferentes mercados atuais e potencias da empresa. Que seja capaz de trabalhar com as ferramentas tradicionais de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição; e que além de disso seja capaz de integrar outras mais atuais como: o pessoal, o serviço, o cliente, a imagem, entre outras. Em pequenas empresas, esta figura e a anterior seriam ocupadas pela mesma pessoa.

Igualmente à fase anterior, cronologicamente, esta fase deve ser estabelecida três meses antes do ano comercial.

3.3. Fase 2: fase de geração de idéias (criatividade) e filtragem

Nesta fase, os principais objetivos que se buscam é gerar e definir elementos e características que se deseja do produto essencial, ampliado e potencial, e estabelecer os critérios que determinam o nível de validade das idéias sugeridas. Para levar a cabo essas finalidades, se poderá, por meio da criatividade, estabelecer o conteúdo em qualidade, desenho, ecologia, ergonomia, técnica, embalagem, funcionalidades, marca e apresentação, entre outros. Também de deve estabelecer um processo de avaliação e análises das idéias geradas sobre novos produtos, para escolher quais estão de acordo com as metas da empresa e são apropriadas para os diferentes mercados que a empresa se dirige. (MUNUERA e RODRÍUEZ, 2002).

Para isso, esta fase pode se dividir em duas partes.

- Por um lado, se criaram oficinas de desenvolvimento com pessoas da empresa ou terceirizadas, cujo objetivo é trabalhar cada uma dos direcionamentos estratégicos que possam resultar em novos produtos/serviços ou o desenvolvimento dos já existentes. Além disso, se buscará a criação de um banco de idéias, para que se possa nutrir o comitê e por consequência a empresa em geral. Enfatizando que as oficinas de criação devem funcionar de forma periódica, por exemplo, a cada trimestre ou ao menos a cada semestre; e
- Por outro lado, se procederá a uma filtragem das idéias, para determinar o nível de validade e aplicabilidade das idéias sugeridas. Nesta fase deve-se estabelecer uma escolha previa das idéias interessantes pelos próprios oficinas (estabelecer alguns critérios mínimos iniciais), estabelecer critérios de valorização de idéias internas e de idéias externas, e por último, determinar o nível de substituição ou complementaridade das idéias dadas aos produtos existentes.

A unidade primária da inovação não é o indivíduo, mais sim as redes onde as pessoas se encontram dentro da empresa (I + D, marketing e produção) e fora dela (incluindo clientes, fornecedores e sócios estratégicos), que devem trabalhar de modo eficiente, rápido e eficaz para rentabilizar o investimento.

Para assegurar a eficiência destas redes e estimular a inovação – desde a geração de idéias para que se consiga obter valor de mercado – resulta crucial contar com uma adequada infra-estrutura de TI na empresa, o que facilita a interação e a comunicação entre seus membros.

Na atualidade, alcançar o êxito sustentado na inovação requer mais recursos e perspectiva do que se dispõe em uma empresa. Por esta razão, planejar a organização de maneira que se inclua um número equilibrado de recursos externos é outro aspecto decisivo.

A periodicidade que estimamos ótima para o desenvolvimento desta fase, é trimestral, ou seja, consideramos que a equipe deve apresentar seus projetos e evoluções trimestralmente, porém cabe também a possibilidade que se faça a cada dois meses.

3.4. Fase 3: fase de desenvolvimento do conceito

Aqui, os principais objetivos que se buscam está relacionado com o desenvolvimento dos conceitos a partir das necessidades identificadas e das idéias mais interessantes, e tendo em vista a capacidade de produção própria da empresa. O conceito do produto é:

“qualquer oferecimento que tenha capacidade de satisfazer uma necessidade ou um desejo, e que para ele, possa atrair a atenção do público alvo para ser adquirido, usado ou consumido. Dito de outra forma, um conceito de produto é uma versão elaborada da idéia de produto que se expressa em termos de consumo. (KOTLER, 2006)”

Visto de outra forma, busca-se esclarecer os conceitos eleitos como mais viáveis, para determinar se foram contemplados todos e cada um dos elementos previstos na idéia do produto e ver também a disponibilidade e possibilidade de produção ou de prestação do serviço pela empresa (SANTESMASES, 2004).

Essa fase por sua vez pode ser dividir em várias subfases:

1. Subfase 1: onde se define o conceito que deve servir para responder a perguntas como: “O que é?” ou “Para quem é?”

“O que é?”: determinar as características e as utilidades do produto.

“Para quem é?”: determinar os benefícios que o produto é capaz de proporcionar e também ser capaz de comunicar ao público potencial ou, pelo menos, ao público mais relevante para a empresa em função do produto projetado, a existência desse novo produto e se fazer as seguintes perguntas sobre o conceito ou conceitos desenvolvidos como o cliente:

“Qual é o benefício?”: determinar qual é a verdadeira vantagem competitiva que oferece ao cliente, o que realmente obtém com sua compra, uso ou propriedade, no que melhora com respeito a situação atual.

“Por que utilizar?”: conhecer qual é o verdadeiro motivo pelo qual o cliente deve utilizar o produto.

“Em que se utiliza?”: qual é o verdadeiro uso, a verdadeira utilidade para o cliente.

“Como se utiliza?”: de que forma o cliente usa os produtos e serviços da empresa, determinar sua utilidade final.

“Onde se utiliza?”: saber o lugar onde são consumidos, usados os produtos e serviços pela empresa. Determinar a influencia que o lugar de uso exerce na sua compra ou consumo.

“Quando se utiliza?”: em que situações de uso é suscetível utilizar os produtos e serviços da empresa. E por fim,

“Quanto se utiliza?”: determinar as quantidades ótimas de compra e consumo para o cliente.

2. Estabelecer as especificações objetivo do conceito, ou seja, detalhar as especificações das características técnicas e funcionais. Com ele se busca ser capaz de especificar claramente quais são as principais características que o conceito deve proporcionar ao público a que se dirige.

3. É também interessante o desenvolvimento de conceitos alternativos de produtos a partir da idéia de produto inicial. Para isso, selecionam-se aqueles projetos alternativos mais atrativos ou necessários. Selecionam-se aqueles projetos que se possam realizar em curto prazo pela empresa e também aqueles que ainda que tenham mais riscos possam se realizar em longo prazo. A idéia é criar um portfólio equilibrado entre projetos a curto e longo prazo e projetos de alto e baixo risco, de alto e baixo investimento.

4. Seleção dos conceitos eleitos, quer dizer, são determinados quais conceitos seguem em frente. Para isto, se estabelece um critério de pontuação para determinar os projetos mais interessantes e com maiores possibilidades de sucessos. E também se estabelecem critérios quantitativos como o impacto nos objetos e a viabilidade técnica/comercial.

5. Teste de conceitos, onde a viabilidade técnica e comercial do conceito é determinada a partir do público alvo. Dito de outra forma, se confirma as características, performance e benefícios que o conceito deveria completar inexoravelmente na função do público alvo ou objetivo de referência para qual se dirige.

6. Por último, as especificações finais onde se ratifica a aceitabilidade do conceito. Nessa subfase se estabelecem os requisitos necessários para poder seguir a fase seguinte, de formulação e estratégia de marketing.

As idéias por si só não se tornam realidades: são necessários a administração e os processos. Uma boa administração da inovação ajuda a garantir que as idéias incrementais, normalmente mais atraente do ponto de vista financeiro, não se afoguem àquelas mais radicais, inovações mais arriscadas, mas com um potencial de maior benefício. Como transformar idéias em valor? Os processos stage-gate combinam a necessidade explorar com a urgências de se aproximar do mercado. A chave da inovação reside em ser consciente naquilo que se esta inovando.

A periodicidade de aplicação desta fase é de caráter trimestral, embora a empresa possa aumentá-la para anual, ou diminuí-la para bimestral.

3.5. Fase 4: fase de formulação das estratégias de marketing e análise de negócio

Nesta fase se determinam os aspectos fundamentais para formular a estratégia, como: a estimativa do tamanho de mercado, a estrutura e o comportamento do público alvo, o posicionamento desejado, os objetivos de vendas, as cotas de mercado, e os benefícios dos primeiros anos (principalmente dos dois primeiros).

Nesta fase também devem ser determinados os parâmetros de rentabilidade e vendas, quer dizer o preço é determinado com a estimativa de venda, a possível estratégia de distribuição, e tentar de fixar um orçamento de marketing durante o primeiro ano.

Também é necessário estabelecer os objetivos de venda e possíveis benefícios para o primeiro e segundo ano, e a estratégia de mix de mercado ao longo do tempo.

É importante marcar este espaço temporário de no máximo 2 anos, que é o período de tempo no qual desaparecem mais produtos do catálogo geral de uma empresa. Se não ocorre engrena entre o mecanismo inteiro que une idéia com realidade, idéia com o cliente e necessidade, e onde se estabelece a forma mais adequada a qual o produto estará disponível para o cliente, o produto tem muitas possibilidades para fracassar e desaparecer (LAMBIN, 2003).

Como aplicabilidade e seguimento desta fase, é oportuna periodicidade pelo menos trimestral. Antes de começar o exercício econômico em curso, todos estes aspectos previamente mencionados deveriam ser definidos claramente. No primeiro trimestre do ano em curso fazer um primeiro acompanhamento, ainda que cabe fazer um acompanhamento mais frequente, mensal ou bimestral.

3.6. Fase 5: programas de desenvolvimento e gestão de produto

Determinar as principais características que queremos que o produto proporcione, suas principais funcionalidades e benefícios finais para o cliente e para o mercado. Tudo isso deve estar claramente desenvolvido e descrito, para que em todo momento os diferentes empregados da empresa que intervenham em seu processo de produção e comercialização saibam as verdadeiras razões que justifiquem sua presença no mercado.

Também nesta fase será elaborado um protótipo por conceito. Com ele busca-se medir aceitação do produto em seus diferentes aspectos a partir de um produto físico, avaliar como se posiciona e detectar possíveis oportunidades de mercado. (JIMÉNEZ et al., 2004)

O protótipo se desenvolverá a partir dos atributos e fatores detectados nas fases anteriores. Se os atributos são os desejados ou buscados pela empresa para introduzir em seu desenvolvimento. Se não são, será necessário redefinir o conceito para que exista um consenso final.

Pode-se desenvolver um protótipo que inicialmente se teste na empresa e posteriormente se deve testar com os clientes.

A aplicação e o resultado em desenvolvimento desta fase são distintos e dependerá das próprias características técnicas e funcionais do produto e das características do mercado o que dirigem. Não obstante, e levando em conta as premissas anteriores, parece que uma vez que o protótipo esteja elaborado, deve haver inicialmente um acompanhamento mensal, para sua aceitabilidade final.

3.7. Fase 6: desenvolvimento, ensaios e teste de mercado

Nesta parte, o comitê deve poder determinar o caminho que vai seguir o produto no mercado desde sua introdução. Para isso tem que se descrever o plano de lançamento do produto, quem vai se encarregar de testar o produto, onde e em quais circunstâncias.

Primeiro se faz um teste interno e com clientes de confiança, onde se avalia, na empresa, o protótipo desenvolvido na fase anterior. Para isso a empresa pode se apoiar em provas de Teste alfa (laboratório) e de Teste beta (consumidores de pequena escala).

Posteriormente, e uma vez solucionados os problemas detectados nesta primeira etapa, pode se fazer um teste de mercado onde provar o produto em um mercado que sirva de referência onde se possa fazer as provas a uma escada mais representativa.

A aplicação e o seguimento desta fase vai depender da capacidade produtiva da empresa, de sua capacidade de inovação e das próprias necessidades da empresa e do mercado a que se dirige. Tendo em conta todo o indicado, a empresa deve estabelecer o ritmo da incorporação de novos produtos ao mercado e as repercussões de tudo isso em seu portfólio de produtos (THOMAS, 1996).

3.8. Fase 7: lançamento e comercialização

Estabelecer o mix de mercado definitivo do produto e os objetivos definitivos de vendas e rentabilidade. Nesta fase deve ser considerado de forma definitiva: a quem deve ser destinado o produto? Quando deve estar disponível? Quem vai vender e distribuir os produtos? Onde deve estar disponível? Em que quantidade deve estar disponível? Preço de venda do produto? Levando em conta o valor de aquisição e o valor de transação do cliente e o potencial final do cliente (ALLEN, 1994).

Também nesta fase devem ser decididos os acondicionamentos e embalagens definitivos e o material de comunicação que devem acompanhar o produto.

Dado o nível de trabalho e desenvolvimento de produtos associados ao produto principal, que envolve esta fase, e tendo em conta as considerações marcadas nas etapas anteriores, para por em prática dependerá das fases anteriores. Todavia, parece ser necessário estabelecer um controle mensal ou bimestral dos resultados obtidos, sendo o trimestre o período ideal para a possível reformulação dos objetivos, se possível.

3.9. Fase 8: pós-comercialização, seguimento e controle dos objetivos mercados

Aqui se detectam as possíveis falhas, anomalias ou desvios no uso dos produtos. Nesta fase se estabelecerá os distintos mecanismos de controle que permitam detectar qualquer tipo de variação sobre os objetivos marcados na venda e rentabilidade do novo produto. Também se estabelecerá os distintos mecanismos necessários para oferecer um adequado serviço de informação e assessoramento valioso ao cliente, depois que tenha comprado ou utilizado o produto. Porém, esta fase permite às empresas descobrirem novos usos para seus produtos, que podem ser aproveitados para futuros projetos ou futuros posicionamento do produto.

É importante definir esta fase, já que é dela depende uma parte importante da satisfação do cliente e de sua retenção final. A venda de um produto e a prestação de serviços não finaliza-se com a própria venda, sendo que a partir dela é quando começa a verdadeira venda. O cliente só é capaz de ver e valorizar a verdadeira utilidade de um produto ou serviço a partir de seu uso e posse. Daí a importância de conhecer as sensações de uso, a satisfação do cliente na sua utilização enquanto se presta serviços ou imediatamente após. Só aqueles que são capazes de poder diferenciar-se do resto, a partir de oferecer o verdadeiro valor nas relações com seus clientes e fornecedores serão capazes de poder fazer frente a mercados em permanente mudanças.

Se realmente a publicidade institucional emite esta mensagem, pó que as empresas não fazem isso e levam a prática?

Esta fase tem uma aplicação longitudinal, já que pode executar-se desde o primeiro dia em que se comercializa o produto.

4. Conclusões

Cabe fazer uma consideração final aplicável a todas as empresas. O planejamento e o lançamento de novos produtos, deve fazer-se de forma contínua e seguindo um processo como se descreveu. As possibilidades técnicas e humanas, a capacidade produtiva da empresa, sua orientação ao cliente e ao P&D + i da empresa, e naturalmente o seu orçamento, vão condicionar sua capacidade e o ritmo de inovação. Também vão influenciar fatores externos como as necessidades reais do mercado, o nível de concorrência, o ritmo e o nível tecnológico do mercado, e o nível de cooperação de outras empresas.

As feiras comerciais não devem ser o único elo em uma corrente comercial onde a empresa mostra seu produto. Devem ser um espaço útil para a empresa e uma fase de excelentes relações públicas. Mas é um erro pensar nas feiras comerciais como o único espaço viável para mostrar as novidades e, por conseguinte, para programar o aparecimento de novos produtos. Se utilizarmos este planejamento, o que fazemos é acumular temporariamente a aparição de novos produtos no mercado em uma ou duas ocasiões no máximo. Com isso o que provocamos é concentrar os recursos criativos, produtivos e tecnológicos pontualmente. A repercussão que isso resulta é uma saturação destes processos em certos momentos, criando colapsos que impedem o oferecimento do produto nas melhores condições, não só em sua apresentação, mas também na parte mais importante, sua posterior promoção e comercialização. Se levarmos em conta que a maioria das empresas do setor atua da mesma forma, o que ocorre é que temporalmente colapsamos o mercado com distintos, mas não tão

distintos produtos. Se a isso acrescentarmos que majoritariamente, os clientes distribuidores são de distintas empresas fabricantes, a situação desemboca em uma impossibilidade por sua parte de poder oferecer todas as novidades. Se são capazes de fazê-lo, a situação leva a uma saturação do mercado, que se produz de forma cíclica, onde se une a impossibilidade de mostrar todos os produtos e em alguns casos quando se faz e gostam, existe a impossibilidade de fabricar-los em hora e local por parte do fabricante.

A inovação nas empresas cerâmicas é algo comum, quase rotina na sua abordagem, mas, que tipo de inovação realizam? A maioria das empresas depositam todo seu capital inovador basicamente nas inovações incrementais, e muito poucas são capazes de oferecer inovações radicais. Além disso, as mudanças organizacionais necessárias, a formulação de estratégias para alcançar os objetivos, a gestão dos portfólios de produto, a possível reformulação dos processos, o estabelecimento dos indicadores que facilitam o acompanhamento, e a definição de prêmios de caráter econômico e social, que as acompanham, dificilmente se abordam de forma conjunta com um planejamento logístico adequado. A maioria das empresas falham na hora de manter um nível significativo de inovação, porque não entendem os vínculos causados que se dão entre estas distintas partes dos processos de gestão da inovação. Não chegam a reconhecer que o modo de inovar determina o que se inova. São erros de liderança que levam a esforços desnecessários e resultados medíocres ou simplesmente maus. Por tanto, o verdadeiro desafio para as empresas cerâmicas neste século XXI é encontrar a combinação que se ajuste melhor a suas necessidades e características.

A elaboração deste guia de inovação dos produtos tem um objetivo principal: converter-se em um instrumento operativo para a empresa em seu planejamento comercial. Com esta finalidade se buscou criar uma equipe multidisciplinar cujo principal conteúdo era refletir sobre a melhor forma de planejar a adequada gestão do portfólio de produtos, levando em conta as considerações anteriores. Tentou-se incorporar esta visão holística em seu planejamento e

aplicação, daí a importância da equipe criada, e esperamos do guia o trabalho desenvolvido.

Os indicadores estabelecidos para os marcos temporais de aplicação e seguimento, devem estabelecer-se em função do modelo de inovação a aplicar, como se vai inovar e como se quer capturar seu valor, levando em consideração a todo momento, os inputs, os processos e os resultados necessários para cumprir os objetivos. Não esquecemos de uma questão: a vantagem competitiva se resume na capacidade que uma empresa tem de apresentar mais e melhor com seus competidores.

Referências

1. ALLEN, D. **Desarrollo con éxito de nuevos productos**. Folio. Biblioteca de Empresa, 1994
2. INNES, J. **Cambiar con éxito la gama de productos I y II**. Folio. Biblioteca de Empresa, 1994.
3. JIMÉNEZ, A. I. et al. **Dirección de productos y marcas**. Barcelona: Edit. UOC, 2004.
4. KOTLER, O; LANE, K. **Marketing Management**. 12th edition. Prentice Hall, 2006
5. LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2003.
6. LERMA, A. **Guía para el desarrollo de productos**. Thomson, 2004.
7. MUNUERA, J. L.; RODRÍGUEZ, A. I. **Estrategias de marketing: Teoría y casos**. Madrid: Pirámide, 2002.
8. SANTESMASES, M. **Marketing. Conceptos y Estrategias**. 5 ed. Madrid: Pirámide, 2004.
9. THOMAS, R. J. **Nuevos productos: las claves del éxito**. Ed. Deusto-Gestión 2000, 1996.
10. URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and Marketing of New Products**. Prentice Hall, 1980.
11. VÁZQUEZ, R.; RESPALACIOS, J. A. **Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales**. 2 ed. Madrid: Civitas, 1998.