

- A matriz do BCG não leva em conta os efeitos de sinergia entre os diversos negócios de uma empresa. Um produto ou negócio considerado forte gerador de recursos pode depender – em sua venda ou em sua rentabilidade – de outro produto, que, por esse enfoque, poderia ser abandonado. Além disso, se o que está representado na matriz BCG são posicionamentos distintos – diferenciações de configurações de um mesmo mercado –, este problema será ainda mais grave.

Entretanto, isso não invalida as várias vantagens da matriz do BCG, sob o ponto de vista do processo decisório estratégico nas empresas.

5.3.2 Ciclo de vida do negócio, produto ou serviço

A estratégia do ciclo de vida de produtos (CVP), desenvolvida em 1975 pela empresa de consultoria Arthur D. Little, faz um paralelo entre as fases de vida de uma pessoa e o correspondente ciclo para um negócio ou produto ou serviço lançado pela empresa.

No início do século passado, a maioria das empresas apresentava crescimento a taxas positivas e relativamente estáveis, sendo este processo interrompido apenas por pequenos períodos de baixa recessão. Assim, as empresas desenvolveram a metodologia de comparar os setores com base em suas respectivas taxas de crescimento, e de prever o desempenho futuro baseando-se na extrapolação de tendências passadas.

Entretanto, a partir de 1930, os negócios, em termos de crescimento, começaram a mudar; alguns setores continuaram a prosperar enquanto outros tiveram forte recessão e certas empresas começaram a desaparecer. Quando isso ocorreu pela primeira vez, os desvios em relação à tendência de crescimento positivo foram encarados como anomalias, e as razões foram mal compreendidas pelos analistas do governo e executivos das empresas. Essas anomalias se multiplicaram e, em meados da década de 1970, surgiu uma nova percepção quanto ao crescimento econômico, a qual se baseava no que os economistas, por muitos anos, chamaram de crescimento de Gompert.

Nas aplicações práticas, esta curva foi rebatizada como ciclo de vida de produto, da demanda e da tecnologia, e era delineada considerando os eixos do nível de vendas e do período de tempo. Posteriormente, essa curva ajustou-se à atual forma de apresentação.

Embora o CVP tenha sido questionado quanto a sua aplicabilidade de forma irrestrita, não se pode esquecer que ele é importante parte do desenvolvimento de uma estratégia de produto ou serviço, podendo ser utilizado na identificação de aspectos significativos nas tendências de vendas dos produtos atuais, bem como de novos produtos da empresa.

No entanto, à medida que as empresas ampliam seu campo de ação, seja pela introdução de novos produtos e serviços, pela ampliação de seus mercados ou ambos, a abordagem do CVP mostra-se insuficiente para solucionar a problemática das estratégias e das políticas de produtos, serviços ou negócios, contribuindo para o surgimento de novas técnicas estratégicas, conforme apresentado ao longo deste capítulo.

O produto ou serviço pode ser focado de diferentes formas, cada uma proporcionando o desenvolvimento de diferentes estratégias:

- produto ou serviço potencial, que compreende os vários aspectos que podem ser desenvolvidos pela empresa, para atrair novos consumidores e/ou usos. Nessa situação, a empresa deve considerar as atividades de pesquisa de mercado, desenvolvimento tecnológico e um *banco de ideias*, entre outros;
- produto ou serviço atual, que compreende os vários aspectos dos produtos ou serviços que a empresa coloca no mercado. Como evolução ao enfoque do produto atual, tem-se o produto esperado, de alta importância no estabelecimento do nível de participação no mercado; e
- produto ou serviço diferenciado, que representa a especificidade que a empresa pode oferecer ao mercado, diferentemente das concorrentes do setor de atuação. Portanto, está diretamente correlacionado à vantagem competitiva da empresa.

O produto ou serviço esperado e, principalmente, o produto ou serviço diferenciado enquadram-se no escopo do produto ou serviço potencial ou, pelo menos, o executivo deve estar atento a esse processo.

Com referência às estratégias de produtos ou serviços que os executivos podem adotar, correlacionados à sua posição competitiva no mercado, tem-se, como exemplo, a situação apresentada no Quadro 5.1:

Quadro 5.1 Algumas estratégias no CVP

POSIÇÃO COMPETITIVA DA EMPRESA	ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO, SERVIÇO OU DO NEGÓCIO			
	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
LÍDER (GRANDE PARTICIPAÇÃO)	Investir em pesquisa e desenvolvimento Lançar novos produtos e serviços	Reduzir preços para desencorajar novas capacidades dos concorrentes Utilizar toda a sua capacidade	Manter a participação no mercado, melhorando a qualidade, aumentando o esforço de vendas, divulgando as suas principais capacidades	Maximizar o fluxo de caixa, reduzindo investimento e divulgação, desenvolvimento, despesas etc. (Participação no mercado declinará)
SEGUIDOR (BAIXA PARTICIPAÇÃO)	Ir no "vácuo" da empresa líder	Investir para aumentar a participação no mercado Concentrar em um segmento que pode ser dominado	Retirar-se do mercado ou manter a posição, sustentando preços e custos abaixo dos líderes do mercado	Retirar-se do mercado

Os estágios do CVP podem ser extrapolados para o setor em que a empresa atua, tendo em vista facilitar a análise interna e externa da empresa, bem como o estabelecimento de estratégias empresariais. Essa abordagem é interessante, inclusive, quando se consideram outras técnicas estratégicas apresentadas ao longo deste capítulo.

Porter (1986, p. 83) apresentou as seguintes fases do setor de atuação das empresas:

a) Fase de introdução do setor considerado, apresentando os seguintes aspectos:

- caracterizada por incertezas, custos iniciais altos, mas em rápido declínio, dificuldades de assegurar fontes de matérias-primas, estruturas frágeis etc.;
 - traço básico: não há regras do jogo; e
 - estratégias: muitas opções para seu delineamento, com alta ocorrência de oportunidades e de ameaças. Uma empresa pode mudar o destino do setor, por exemplo, por meio de inovações, sendo que o *timing* é essencial.
- b) Fase de crescimento do setor considerado, apresentando os seguintes aspectos:
- caracterizada por muita inovação tecnológica, de processos e de marketing; escalas aumentam e custos caem; incerteza diminui; a demanda inclina-se para o setor, aumentando e abrangendo mais segmentos;
 - traços básicos: vendas aumentam, mas as margens aumentam mais ainda; concorrência diminui; e
 - estratégias: aproveitar a *onda*, inovar, reinvestir.
- c) Fase de maturidade do setor considerado, apresentando os seguintes aspectos:
- caracterizada por pouca inovação; demanda desloca-se para outros setores; menor ênfase em custos e serviços; lucros caem; muda o ambiente de trabalho;
 - traço básico: concorrência aumenta com queda da demanda; e
 - opções estratégicas envolvem: racionalizar o *mix* de produtos; estabelecer preço corretamente; mudar fontes de suprimentos; buscar mercados externos.
- d) Fase de declínio do setor, apresentando os seguintes aspectos:
- caracterizada por queda de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em publicidade e nas margens; eliminação de produtos e de concorrentes;
 - traço básico: guerra acirrada ou desânimo; e
 - quatro alternativas estratégicas básicas: buscar participação e liderança; concentrar-se em um *nicho* de mercado; *colher os frutos* retirando-se do mercado lentamente; desativar e liquidar ativos.

Como consequência, os executivos das empresas devem considerar alguns aspectos correlacionados ao processo de evolução inerente ao setor considerado, entre os quais podem ser citados:

- alterações nos segmentos atendidos, tendo em vista que novos segmentos que passam a ser atendidos têm grande importância, porque as exigências para atendê-los ou a eliminação de exigências dos segmentos abandonados implicam em alterações fundamentais na estrutura do setor;
- aprendizado dos compradores que acumulam conhecimentos sobre o produto, seu uso e as características de marcas concorrentes. Esse aprendizado pode levar os compradores a aumentarem suas demandas por garantias, assistência técnica etc.;
- redução da incerteza, pois no início do processo muitos setores se caracterizam por alto grau de incerteza sobre tamanho do mercado potencial, configuração ideal do produto ou serviço, natureza dos compradores potenciais e a melhor forma de atingi-los, e se os problemas tecnológicos serão superados. Ao longo do tempo, todas essas incertezas tendem a desaparecer, o que pode também atrair novos tipos de empresas para o setor. A redução do risco pode atrair também empresas maiores do que as empresas recém-criadas, o que pode ser considerado comum nos setores emergentes;
- disseminação de conhecimentos protegidos, isso porque as tecnologias de produto e processo desenvolvidas por uma empresa tendem a ser menos protegidas. Com o passar do tempo, a tecnologia estabiliza-se mais e seu conhecimento espalha-se por meio de vários agentes dentro do setor, tais como fornecedores, distribuidores, clientes. A informação difunde-se, também, no próprio produto vendido, além de ser levada pelas pessoas que mudam de uma empresa para outra. Na falta de patentes, as vantagens da proteção não existem e as barreiras de mobilidade construídas sobre tais conhecimentos tendem a desaparecer com o tempo. Do ponto de vista estratégico, a disseminação do conhecimento sobre tecnologia implica que, para manter a posição, o pessoal existente ligado à tecnologia deve ser protegido, o que pode ser difícil; o desenvolvimento tecnológico deve ocorrer para manter a liderança; ou a posição estratégica deve estar apoiada em outras áreas;
- acumulação de experiência, pois, em alguns setores, o significado da curva de aprendizado para a concorrência está na dependência de

as empresas com maior experiência conseguirem ou não estabelecer liderança significativa e sustentável sobre as demais;

- expansão ou contração da escala de valores no setor;
- alterações nos custos dos insumos e nas taxas de câmbio, sendo que as mais importantes são: salários, custos de materiais, custos de capital, custos de comunicação – mídia inclusive –, custos de transporte;
- inovação do produto ou serviço, sendo que as inovações tecnológicas de vários tipos e origens são fontes importantes de alteração estruturais no setor. A inovação do produto ou serviço é uma das mais importantes porque pode ampliar o mercado e daí promover o crescimento do setor e/ou acentuar a diferenciação do produto ou serviço;
- inovação do mercado, que pode influenciar, diretamente, a estrutura do setor por meio de aumento na demanda;
- inovação de processos ou métodos de fabricação e de gestão;
- mudanças estruturais em setores adjacentes, pois, como a estrutura dos fornecedores e dos compradores afeta seu poder de barganha, mudanças nessas áreas têm um potencial de consequências importantes sobre a estrutura do setor;
- alterações das políticas governamentais, as quais podem influenciar diretamente fatores básicos, como o nível de facilidade ou de dificuldade de entrada no setor, práticas de concorrência ou mesmo de lucratividade; e
- processo de entrada e saída, pois a entrada de uma empresa estabelecida em um setor é sempre uma força importante para a alteração estrutural do setor, porque ela sempre tem recursos diferenciados para aplicar no novo setor. Por outro lado, a saída de empresas é alterada pela redução do número de participantes e, possivelmente pelo aumento da dominância das líderes.

Adotando a técnica estratégica do CVP, a desaceleração do crescimento e a maturidade não surgem como alienações da empresa, mas como consequências inevitáveis do processo de desenvolvimento econômico do setor. Portanto, a questão é prever qual será a duração do ciclo de vida do produto, serviço ou negócio, medido desde o início da fase embrionária – introdução – até a maturação e declínio, passando pelo crescimento.

As evidências históricas indicam que a duração dos ciclos de vida de produtos, serviços e negócios têm diminuído graças, principalmente, a aperfeiçoamentos da gestão e da eficácia das empresas, ao aumento na velocidade de desenvolvimento de produtos e serviços, à eficiência dos sistemas de distribuição, à alocação tecnológica.

Esse encurtamento do período de tempo entre introdução e declínio de um produto, serviço ou negócio oferece novos desafios aos executivos das empresas. Por exemplo, se uma empresa quiser manter seu crescimento, deve estar sempre preocupada em acrescentar novos produtos e serviços, bem como liquidar aqueles que não possam mais atender a seus objetivos de crescimento. Outro desafio refere-se às estratégias estabelecidas, pois estas podem deixar de ser eficazes à medida que se passa de um estágio para outro. Portanto, é necessário que os executivos antecipem-se a esse processo e repensem as estratégias para responder aos fatores de competição no novo estágio do CVP.

Embora o CVP tenha sido questionado quanto a sua aplicabilidade de forma irrestrita, não se pode esquecer que ele é importante parte do desenvolvimento de uma estratégia empresarial para o composto de produtos da empresa, podendo ser utilizado na identificação de aspectos significativos nas tendências de vendas dos produtos atuais, bem como na distinção de alternativas competitivas no mercado, quando se consideram os novos produtos da empresa.

No entanto, à medida que as empresas ampliam seu campo de ação, seja pela introdução de novos produtos e serviços, pela ampliação de seus mercados ou ambos, a abordagem do CVP mostra-se insuficiente para solucionar a problemática das estratégias e das políticas de produtos, serviços ou negócios, contribuindo para o surgimento de novas técnicas para análise e delineamento estratégico.

Os estágios do CVP podem ser extrapolados para o setor em que a empresa, unidade estratégica de negócio ou corporação atua, tendo em vista facilitar a análise da situação e o estabelecimento de estratégias empresariais.

Porter (1986, p. 80) contribuiu nessa abordagem, a qual pode ser analisada de forma interagente com a economia dos custos da transação (ver item "h" da seção 4.4.4.2). Ele identificou quatro fases: introdução do setor, crescimento do setor, maturidade do setor e declínio do setor, conforme anteriormente apresentado.

Porter (1986, p. 90) considera que as relações básicas na evolução do setor de atuação das empresas referem-se a:

- a) Consolidação do setor, que pode trazer à tona, talvez, a mais importante relação entre os elementos da estrutura do setor, ou seja, a

que envolve rivalidade, barreiras de mobilidade e barreiras de saída. Nessa situação, o executivo da empresa deve considerar que:

- a concentração do setor e as barreiras de mobilidade caminham juntas. Se as barreiras de mobilidade são altas ou, principalmente, se crescem, a concentração quase sempre cresce;
 - não há concentração se as barreiras de mobilidade forem baixas ou estiverem caindo;
 - as barreiras de saídas impedem a consolidação, porque mantêm as empresas no setor, mesmo quando estão obtendo retornos sobre o investimento abaixo do normal; e
 - o potencial de lucro a longo prazo depende da estrutura futura. No início da fase de crescimento do setor, logo após a aceitação do produto, os níveis de retorno são altos. Quando o crescimento pára, há um período de tumulto, em que são eliminadas as empresas mais fracas pela intensa concorrência. Todas essas empresas sofrem, em termos financeiros, neste período de ajustamento. Se as empresas remanescentes conseguirem ou não um nível de lucratividade acima da média, isso vai depender da intensidade das barreiras de mobilidade e de outras características do setor. Se as barreiras forem altas, ou se subirem enquanto o setor evolui para a maturidade, as empresas que ficaram podem usufruir resultados saudáveis, mesmo com crescimento mais lento. Se porém, forem baixas, o crescimento lento poderá significar o fim dos lucros acima da média do setor.
- b) Alteração nas fronteiras do setor, normalmente decorrentes de alterações na estrutura de um setor. O executivo pode considerar que, em geral, as inovações tendem a ampliar as fronteiras do setor. Por outro lado, as empresas podem influenciar a estrutura do setor por meio de seu comportamento estratégico. A empresa deve entender o significado da mudança estrutural para sua posição, procurando influenciar a alteração do setor que lhe seja mais favorável. Poderá também influenciar mudanças estruturais, sendo sensível a forças externas que possam causar a evolução do setor, aproveitando-as no tempo certo, em vez de sofrer suas consequências.

5.3.3 Impacto das estratégias de marketing no lucro – PIMS

Considerado pelos responsáveis do Marketing Science Institute como o mais importante programa de pesquisa desenvolvido pelos