

GERENCIAMENTO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO: UM ESTUDO SOB A VISÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Carla Renata Silva Leitão

Maxwell dos Santos Celestino

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima

Resumo:

Os novos desafios encontrados pelas empresas, devido a existência de um ambiente cada vez mais competitivo, tem proporcionado a busca de formas que as tornem diferenciadas. As empresas precisam estar preparadas de maneira a serem capazes de enfrentar a concorrência e garantir sua continuidade e, para isso, têm que estar permanentemente agindo de forma estratégica. Este estudo apresenta o gerenciamento do ciclo de vida do produto e dos seus respectivos custos como uma valiosa fonte de aquisição de vantagem competitiva pelas empresas.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

**GERENCIAMENTO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO: UM
ESTUDO SOB A VISÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Carla Renata Silva Leitão- Mestranda
Maxwell dos Santos Celestino – Mestrando
Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima - estudante
Universidade de Brasília
Rua Praia do Cotovelo, 2194, Ponta Negra- Natal/RN,
Cep: 59.094-490, e-mail: carlaren@ig.com.br
Vínculo: Aluna do Mestrado Multiinstitucional e Inter-
regional em Ciências Contábeis do convênio UnB, UFPB,
UFPE e UFRN

Gestão Estratégica de Custos

GERENCIAMENTO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO: UM ESTUDO SOB A VISÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Gestão Estratégica de Custos

Resumo

Os novos desafios encontrados pelas empresas, devido a existência de um ambiente cada vez mais competitivo, tem proporcionado a busca de formas que as tornem diferenciadas. As empresas precisam estar preparadas de maneira a serem capazes de enfrentar a concorrência e garantir sua continuidade e, para isso, têm que estar permanentemente agindo de forma estratégica.

Este estudo apresenta o gerenciamento do ciclo de vida do produto e dos seus respectivos custos como uma valiosa fonte de aquisição de vantagem competitiva pelas empresas.

Introdução

Com as aberturas de mercado ocorridas e a instalação do que alguns chamam de “aldeia global”, o mercado consumidor passou a não ter fronteiras para as empresas. Mas, se por um lado a ampliação de mercados traz perspectivas de aumento dos negócios efetuados, por outro lado exige das empresas uma maior preparação para enfrentar a concorrência que agora também atua sem fronteiras.

Para enfrentar essa nova realidade, as empresas se cercam de ferramentas que permitam enfrentar o mercado cada vez mais competitivo e passam a rever até suas concepções de negócios, dada a velocidade das transformações desse mercado. Os produtos passam a ter seus conceitos e estruturas revistos em um espaço de tempo que fica a cada dia mais curto, pois a informação também ganhou mais agilidade. Com isso, conquistar consumidores e garantir a preferência pelo produto tornou-se uma tarefa que exige, além de um posicionamento e um planejamento estratégico, um olhar externo à empresa.

O presente estudo tem como objetivo demonstrar o potencial estratégico do gerenciamento do ciclo de vida do produto e seus custos como forma de adquirir vantagem competitiva.

O Ciclo de Vida do Produto e seus Diversos Significados

De uma maneira geral, podemos conceituar o ciclo de vida do produto como sendo os estágios atravessados pelo mesmo durante a sua existência. Mas, de uma maneira específica, o conceito de ciclo de vida de um produto pode assumir significados diferentes dependendo do enfoque o qual o mesmo esteja sendo observado. Observemos a seguir os conceitos de ciclo de vida do produto sob o ponto de vista do mercado, do produtor e do consumidor.

Sob o ponto de vista de mercado, conceito do ciclo de vida do produto tem a ver com as etapas percorridas pelo produto durante sua existência no mercado. Cobra (1989, p.357) define essas etapas como sendo as seguintes fases:

- fase pioneira: é a fase de desenvolvimento de um novo produto;
- fase de expansão: inicia-se quando a demanda para o novo produto começa a crescer rapidamente;
- fase de estabilização: é quando o número de consumidores e o volume de compras estabilizam-se;
- fase de declínio: quando as preferências dos consumidores alteram-se e surgem novas tecnologias de produto no mercado.

Nesta visão, a estratégia está em reconhecer o momento em que cada uma dessas fases ocorre, para que através das técnicas de marketing se consiga adaptar as políticas em relação ao produto, de modo que a empresa consiga adaptar-se às mudanças do mercado.

O conceito de ciclo de vida do produto, na visão do produtor, diz respeito às etapas percorridas pelo produto dentro da empresa, abrangendo desde a sua concepção até a sua comercialização, quando este passa então para as mãos do consumidor.

Por último, na visão do consumidor ou usuário, o conceito de ciclo de vida do produto abrange o período que vai da sua aquisição até o seu efetivo descarte. Com relação ao descarte, é importante observar que para alguns produtos (como por exemplo os recicláveis) essa etapa pode significar o início de um novo ciclo.

De qualquer maneira, é importante perceber que a velocidade com que o ciclo de vida do produto se processa, seja qual for a visão conceitual, estará atrelada à própria concepção do negócio.

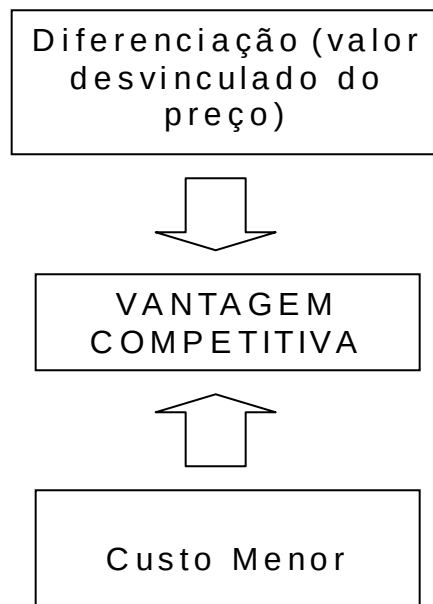
Neste estudo, abordaremos o gerenciamento do ciclo de vida do produto sob a visão do produtor e do consumidor, que é o enfoque sob o qual a contabilidade costuma direcionar seus estudos.

O Ciclo de Vida do Produto e o Desenvolvimento de Vantagens Competitivas

De acordo com Rocha e Martins (1999, p. 83), “Cada vez mais pressões, como o crescente intercâmbio econômico internacional emergente, novas possibilidades de investimentos e negócios, constante e veloz melhoria da tecnologia, entre outras, têm exigido das empresas que cada vez mais analisem as estratégias a serem seguidas no decorrer de suas atividades de forma a vencer os concorrentes”. Podemos perceber com essa afirmação, que vencer os concorrentes está intimamente ligado ao desenvolvimento de estratégias que proporcionem vantagens competitivas.

Quando falamos em vantagem competitiva, estamos nos referindo a alguma característica nos produtos ou serviços, fornecidos por uma determinada empresa, que a diferencie dos seus concorrentes. Com o aumento da velocidade da modificação do mercado, as vantagens competitivas passaram a ter um tempo de vida mais curto, fazendo com que as empresas tenham que desenvolver a capacidade de estar sempre enxergando novas oportunidades com seus produtos.

TIPOS DE VANTAGENS COMPETITIVAS



Fonte: PORTER, Michael E. Material distribuído na palestra “Vantagem Competitiva: o novo aprendizado”. São Paulo: 1999.

A vantagem competitiva possui um peso, um valor para a empresa. Sobre esse valor, Zaccarelli (2000, p.35) afirma que a matemática da vantagem competitiva funciona da seguinte maneira:

1. A vantagem competitiva tem valor apenas enquanto durar;
2. O valor da vantagem competitiva depende da decisão sobre sua utilização;
3. O valor da vantagem competitiva não é proporcional ao seu tamanho.

Com isso percebemos que tão importante quanto possuir uma vantagem competitiva, é saber usufruir da mesma no decorrer de sua duração. Conhecer o ciclo de vida do produto e saber gerenciá-lo é uma grande oportunidade de atuar estrategicamente de maneira a obter vantagem competitiva. Porém, para melhor gerenciar o ciclo de vida do seu produto, a empresa precisa definir de que maneira a empresa irá posicionar-se no mercado.

O Ciclo de Vida do Produto e o Posicionamento Estratégico

As empresas necessitam perceber o ambiente o qual estão inseridas e como o seu produto é percebido por esse ambiente, para que possa definir estratégias que as possibilitem adaptar-se a esse ambiente e tornar-se competitivas. Em relação a isso, Beuren (2000,p.52) afirma que “a definição de estratégias competitivas implica identificação de uma combinação simétrica entre as competências específicas da organização e o ambiente onde ela atua”.

A definição do posicionamento estratégico da empresa, da forma com a qual ela vai atuar (quer seja através da diferenciação pelo preço ou da diferenciação pelo produto), permite à empresa definir o modo como esta irá direcionar os seus custos e que comportamento eles irão assumir dentro do ciclo de vida do produto. Se a empresa escolhe oferecer produtos de qualidade similar a maioria dos existentes no mercado, mas a preços imbatíveis, ela irá requerer um maior controle dos custos. Por sua vez, se a empresa escolhe operar oferecendo um produto diferenciado, mas por um preço também diferenciado, a preocupação não estará tão orientada para o controle dos custos. Shank e Govindajaran (1997, p.232), afirmam que “grande parte da análise estratégica e portanto da gestão estratégica de custos envolve constantemente reavaliar o posicionamento competitivo de hoje em favor das opções que seriam mais bem adaptadas

às percepções atuais do ambiente competitivo de amanhã”.

É importante compreender, que não podemos tratar os resultados obtidos com a adoção de algum modo de gerenciamento do ciclo de vida do produto como algo que poderá ser estendido para outras empresas, pois como afirma Levitt (1990, p.84)” o ciclo de vida de um dado produto pode ser diferente para empresas diferentes na mesma indústria, no mesmo ponto de tempo, e isso com certeza afeta as diferentes empresas de forma também diferente”.

Os Custos do Ciclo de Vida do Produto

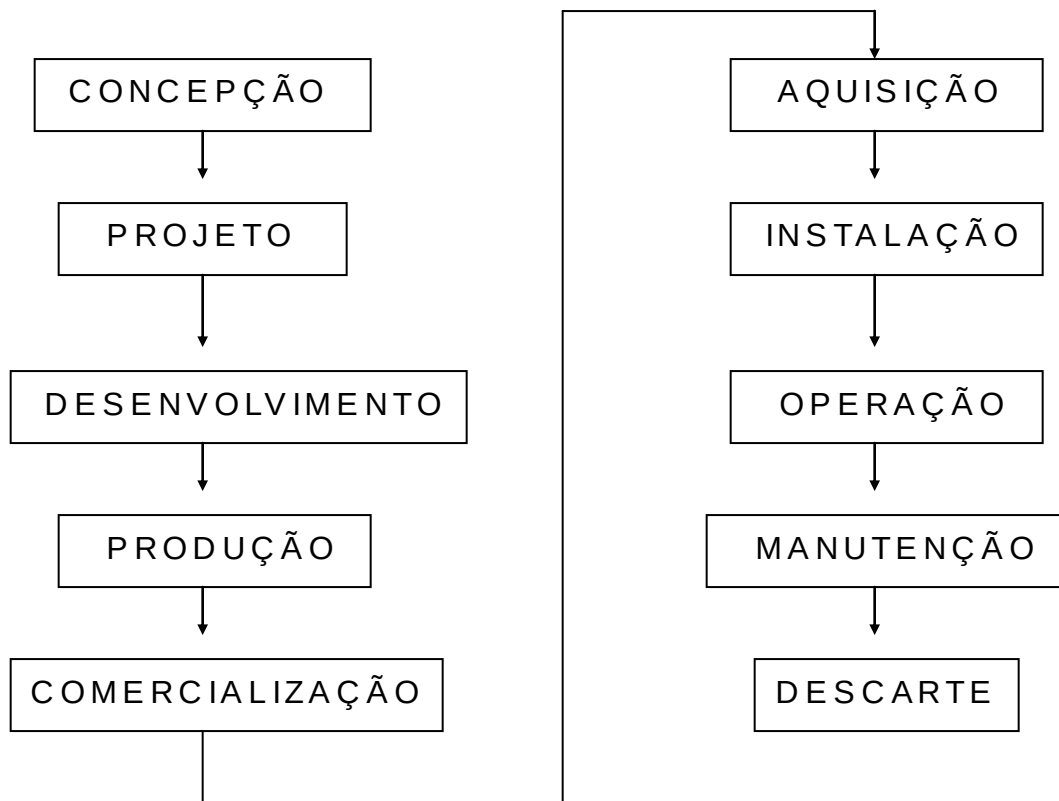
O conhecimento dos custos do ciclo de vida de um produto pode permitir à empresa uma oportunidade de adequar seu produto às necessidades e expectativas dos consumidores, de acordo com o posicionamento estratégico adotado. No entanto, mais importante do que conhecer esses custos, é gerenciá-los de forma a atingir os objetivos traçados pela empresa.

Segundo Shank e Govindajaran (1997, p.16), “o custeio do ciclo de vida lida explicitamente com a relação entre o que um consumidor paga por um produto e o custo total em que o consumidor incorre no ciclo de vida útil de um produto”. A empresa deve, portanto, conhecer os custos referentes ao ciclo de vida do produto após a venda, de forma que prevendo os possíveis gastos dos consumidores, essa possa trabalhar seus custos de maneira a obter vantagem competitiva.

Podemos visualizar os custos do ciclo de vida do produto da seguinte maneira:

CUSTOS DO PRODUTOR

CUSTOS DO USUÁRIO



Fonte: ROCHA, Wellington. Notas de aula da disciplina Controladoria. Natal: UFRN, 2001.

O ciclo de vida do produto não costuma funcionar apenas no sentido acima mostrado. Podemos encontrar empresas participando do ciclo do usuário, como por exemplo no momento do descarte. Neste caso, poderíamos citar as empresas que fabricam aparelhos celulares e cujas baterias requer tratamento especial na hora do descarte.

Os custos incorridos para o consumidor durante o ciclo de vida do produto adquirido, pode levar o consumidor a optar por um determinado tipo de produto. No caso dos automóveis, as pessoas costumam pesar os custos que terão para manter o mesmo após a sua aquisição, como por exemplo a taxa de consumo de combustível, o valor das peças necessárias para a manutenção, a existência de peças no mercado nacional, entre outros.

Um comportamento interessante a ser também observado, é o das empresas que costumam direcionar a obtenção de lucro para as fases constantes no ciclo do usuário. Essas empresas costumam ter um produto

inicialmente com um baixo custo de aquisição, mas com um custo alto para o usuário no que se refere à instalação, operação e manutenção. Vale salientar que este comportamento também pode se apresentar da maneira inversa, quer dizer, produtos com alto custo de aquisição para o usuário, mas com custos de instalação, operação e manutenção baixos.

O Ciclo de Vida do Produto e o Processo de Criação de Valor

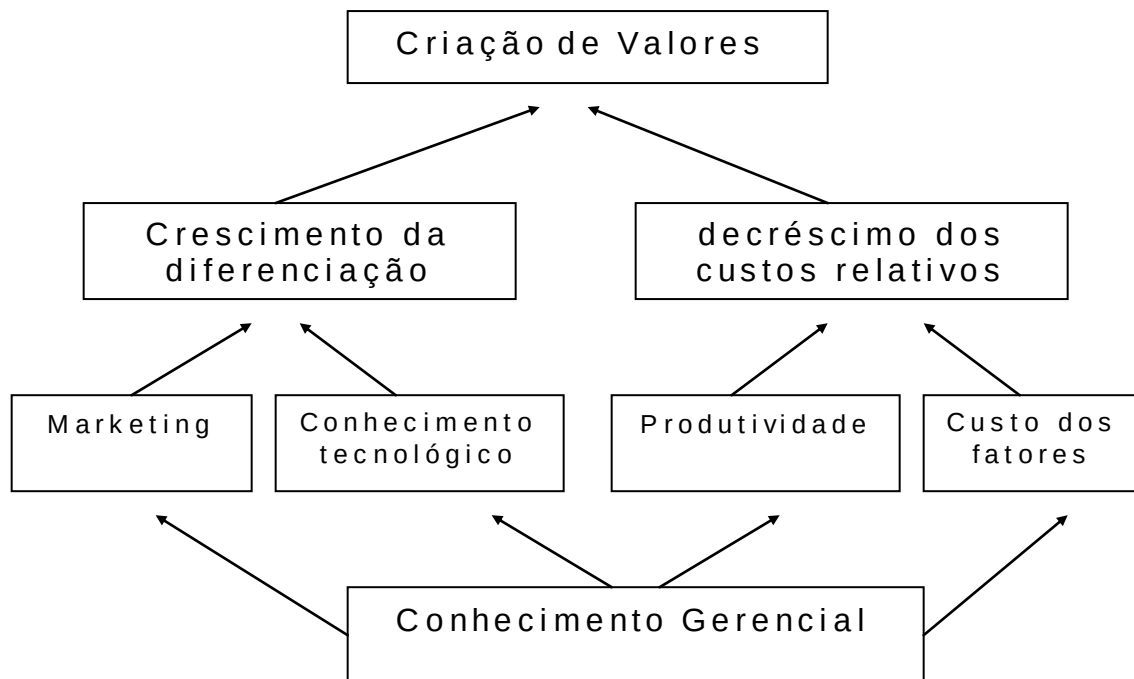
Na observação e gerenciamento do ciclo de vida do produto, é importante perceber como se processa a criação de valor do produto para o cliente/consumidor. Pois, é através do valor percebido pelo consumidor que a empresa poderá observar se o seu produto está satisfazendo as necessidades do mesmo, garantindo o seu retorno.

Beuren (1997, p.44), afirma que “são comuns preocupações com o produto que está chegando às mãos dos clientes, de modo a suprir as necessidades destes, com os produtos que a empresa deve ter e que os concorrentes não têm na sua linha de produção”.

A criação de valor para o consumidor pode vir através de produtos que proporcionem alguma diferenciação ao mesmo, quer seja maior conforto, *status*, ou exclusividade. A criação de valor pode vir também através da concessão do acesso a produtos de uma forma mais barata, porém sem características especiais.

Abaixo observamos as fontes de criação de valor e sua ligação com o conhecimento gerencial:

Fontes de Criação de Valor



Fonte: FREIRE, Fátima de Souza. Material Didático da disciplina Estratégia de Negócios. Natal: UFRN, 2001.

Como podemos observar, quando se opta pela diferenciação, o marketing e o conhecimento tecnológico terão um papel bastante ativo. Os produtos diferenciados costumam possuir altos custos nas fases de concepção, projeto e desenvolvimento. Por sua vez, uma postura de baixos preços terá sua atenção voltada para a produtividade e custo dos fatores. Independente da opção utilizada para criar valor para o consumidor, o conhecimento gerencial estará sempre servindo de suporte dentro desse processo.

Conclusão

Estar preparado para enfrentar os desafios que surgem devido a fatores como mudanças de perfil do cliente, aumento da competitividade, aumento da velocidade das transformações no mercado, entre outros, exige da empresa o desenvolvimento de estratégias e o conhecimento do ambiente a qual a mesma está inserida. Além disso, é necessário saber enxergar as oportunidades

e ameaças, reforçar os pontos fortes e administrar os pontos fracos.

Nesse sentido, o conhecimento do produto e do seu ciclo de vida, permite que a empresa crie maneiras de gerenciar os custos processados em suas várias fases, de forma a usá-los no alcance de um diferencial que lhe proporcione vantagem competitiva. Pois, agir de maneira estratégica é saber buscar características diferenciais que garantam o sucesso empresarial.

Bibliografia

- BEUREN, Ilse Maria. *Custos do Ciclo de Vida do Produto: Uma abordagem Teórica com Ênfase na Obtenção de Vantagem Competitiva*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nº 106, julho 1997.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2^a ed., 2000.
- COBRA, Marcos . *Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas, 3^a ed., 1989.
- HAYES, Robert H., WHEELWRIGHT, Steven C.. *Vincule o Processo de Fabricação aos Ciclos de Vida dos Produtos*. Revista Exame, ed. Janeiro de 1980.
- LEVITT, Theodore. *A Imaginação do Marketing*. São Paulo: Atlas, 2^a ed., 1990.
- ROCHA, Wellington & MARTINS, Eric Aversari. *Custeio-Alvo*. Revista Brasileira de Custos, Volume I, Número I. São Leopoldo: Maio/Agosto 1999.
- SHANK, Jonh K. e GOVINDAJARAN, Vijay. *A Revolução dos Custos*. Rio de Janeiro: Campus, 7^a ed., 1997.
- ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.