

Giorgio Leandro de Souza e Adriane Shibata Santos

* **Giorgio Leandro de Souza** Mestre em Design (Univille), especialista em Engenharia da Produção (Furb), especialista em Design Gráfico e Estratégia Corporativa (Univali) e graduado em Design Industrial Habilitação em Desenvolvimento de Produtos (Univali). Atua desde 2005 como docente no curso de Design Industrial (Univali). Na indústria, atua como gestor de produtos e contribui com a gestão estratégica do portfólio de produtos da empresa, monitorando o comportamento do mercado e identificando cenários. Possui amplo conhecimento em metodologias de desenvolvimento de produtos, projeto de produtos, materiais e sistemas de produção.

giorgio.leandro.souza@gmail.com

ORCID 0000-0000-0000-0000

Adriane Shibata Santos Doutora em Design pela PUC-Rio, mestra em Saúde e Meio Ambiente pela Univille, especialista em Engenharia de Produto e Design pela PUC-PR e bacharela em Desenho Industrial - Projeto de Produto pela UFPR. Atua como docente na Univille desde 2004, com projetos de ensino, pesquisa e extensão, além de atuar profissionalmente com desenvolvimento de produto e gestão de Design. São áreas de atuação e interesse: Design e sustentabilidade; inovação em Design; inovação social; Design e contexto urbano; sistemas produto-serviço (PSS).

drishibata@gmail.com

ORCID 0000-0001-7560-9871

Design e a gestão de portfólio de produtos

Resumo Este artigo tem como objetivo proporcionar reflexões relacionadas à atribuição do designer industrial transcendendo o seu DNA de desenvolvimento de produto e transitando nas análises dos resultados desses produtos, analisando seus desempenhos e participando da gestão do portfólio e de estratégias. Verificou-se a existência de um alinhamento entre métodos de Design e o acompanhamento das performances dos produtos, tendo como background a gestão de portfólio de produtos. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se o método de revisão sistemática bibliográfica, que buscou responder à pergunta: “os métodos clássicos de Design auxiliam no acompanhamento pós-projeto?”. Como resultado, a reflexão compreende o rompimento da barreira projetual e a inserção do designer como um agente estratégico capaz de proporcionar diferencial competitivo, contribuindo na gestão do portfólio de produtos, utilizando-se de seu conhecimento técnico e suas considerações e olhares acerca do processo sistêmico dos resultados da organização, no alinhamento das estratégias que trazem o diferencial competitivo focado nos atributos e principalmente no posicionamento dos produtos no mercado em movimento.

Palavras-chave Design, Gestão visual, Portfólio de produtos, Estratégias competitivas.

Design and product portfolio management

Abstract *This article aims to provide reflections related to the attribution of the Industrial Designers in portfolio management and product strategies, transcending their focus on product development only and transiting in the analysis of results of those strategies. It was verified the existence of an alignment between Design methods and monitoring of product performances, having as a background the product portfolio management. For the work development, the method of systematic bibliographic review was used, which sought to answer the question: “do the classic methods of Design help in the post-project follow-up?”. As a result, the reflection comprises the breaking of a projectual barrier and the insertion of the designer as a strategic agent capable of providing a competitive differential, contributing to the product portfolio management, using their technical knowledge and their considerations and views about the systemic process of the organization’s results, in the strategies alignment that bring the competitive differential focused on the attributes and mainly on the positioning of the products in the moving market.*

Keywords *Design, Visual management, Product portfolio, Competitive strategies.*

Diseño y gestión de cartera de productos

Resumen *Este artículo tiene como objetivo aportar reflexiones relacionadas con la atribución del diseñador industrial, trascendiendo su ADN de desarrollo de productos y transitando por el análisis de los resultados de estos productos, analizando su desempeño y participando en la gestión del portafolio y estrategias. Se verificó la existencia de una alineación entre los métodos de Diseño y el seguimiento del desempeño de los productos, teniendo como antecedente la gestión de la cartera de productos. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método de revisión bibliográfica sistemática, que buscó responder a la pregunta: “¿los métodos clásicos de Diseño ayudan en el seguimiento post-proyecto?”. En consecuencia, la reflexión comprende la ruptura de la barrera proyectual y la inserción del diseñador como agente estratégico capaz de brindar un diferencial competitivo, contribuyendo a la gestión del portafolio de productos, utilizando su conocimiento técnico y sus consideraciones y visiones sobre el proceso sistémico de los resultados de la organización, en el alineamiento de estrategias que traigan el diferencial competitivo enfocado en los atributos y principalmente en el posicionamiento de los productos en el mercado en movimiento.*

Palabras clave *Diseño, Gestión visual, Portafolio de productos, Estrategias competitivas.*

Introdução

Para permanecerem no mercado, muitas empresas veem a necessidade de reinventar sua imagem, seus produtos e seus processos, a fim de continuarem no difícil jogo de estratégias que é o mercado e que elevou, nos últimos anos, o nível da disputa pelas receitas de seus clientes. Mudanças nas estruturas políticas e sociais dos países, a perda de poder do Estado perante o mercado e a dominância de grandes países e suas economias tornam os cenários cada vez mais dinâmicos e estratégicos, necessitando, além de constante monitoramento, rápidas reações para os contextos enfrentados.

O Design vem se estabelecendo e ganhando força, saindo do entendimento da esfera de projeto de produtos e oferecendo também serviços e sistemas, além da aplicação das suas ferramentas e práticas exploratórias para auxiliar na construção de estratégias que consideram o conjunto de fatores que envolvem o mercado e as empresas, com o objetivo do seu bom desempenho.

Assim, surge a necessidade de conectar os fatores “vivos” de desempenho das empresas, fatores que são impactados com as atividades e estratégias de mercado e concorrentes. A avaliação de forma clara desses movimentos permite ao gestor tomar decisões estratégicas relacionadas aos produtos disponíveis, administrar o portfólio da empresa e direcionar os rumos de desenvolvimento de produtos de tal forma que entreguem os resultados esperados pelo conselho e por investidores da companhia.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de mestrado que procurou identificar como auxiliar os gestores nas definições estratégicas e na administração do portfólio de produto de suas empresas, considerando nos cenários o desempenho e as metas. Esta pesquisa está inserida no Projeto de Pesquisa DeSus do Mestrado Profissional em Design, que contempla abordagens de desenvolvimento de produtos; de processo e gestão de Design; de inovação e tecnologia; de sistemas produto-serviço; considerando o Design para sustentabilidade e inovação social, como também, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Para isso, definiu-se como objetivos para o desenvolvimento deste trabalho: (i) compreender os métodos já estruturados de desenvolvimento de produtos; (ii) ampliar o entendimento das estratégias das empresas e seus componentes; e (iii) compreender ferramentas de gestão de portfólios de produtos. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fortalecer e levantar conhecimento sobre os assuntos que compõe essa reflexão.

Referencial teórico

Métodos para desenvolvimento de produto

Segundo World Design Organization (WDO, 2015), o Design (industrial) é um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso dos negócios e proporciona melhor qualidade

de vida aos usuários por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadoras. Considerando a complexidade atual, oferece, em sua essência, uma forma mais otimista de olhar para o futuro, reformulando os problemas como oportunidades. Além disso, conecta inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novo valor e vantagem competitiva, considerando as esferas econômica, social e ambiental.

Em um mundo complexo, cada vez mais os designers são desafiados a trabalharem em soluções que proporcionem os melhores resultados. Também se faz necessário que o profissional administre e relacione muitas variáveis e elementos oriundos dessas mudanças, como fatores sociais, comportamentais, políticos, sociais e mercadológicos. Assim, os métodos auxiliam os designers a sistematizar os processos para o alcance dos resultados.

Para esta pesquisa, avaliaram-se quatro métodos projetuais, que foram escolhidos pela significativa contribuição dos seus autores para o desenvolvimento e ensino do Design durante os anos: Munari (1998); Bürdek (2006); Baxter (2011); Brown (2010) e Vianna et al. (2012).

O método de Munari (1998) ainda é utilizado nas universidades para o ensino do Design, principalmente nos primeiros semestres, e tem como ponto de partida a definição de um problema, passando por diversas etapas de pesquisa até se chegar na solução projetual, conforme se observa na figura 1.

Figura 1 Método de Munari
Fonte Munari, 1998



Com o método projetual focado na solução do problema pelo desdobramento das suas etapas, o autor faz analogia a uma receita, tratando-se da questão de utilizar um método para o alcance dos resultados, ou seja, indiferente do que se deseja, a utilização de um método sistematizado conduz o indivíduo ao alcance do resultado.

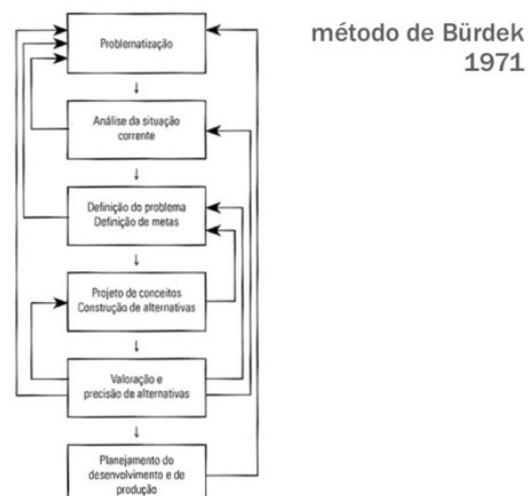
Na abordagem, Munari (1998) destaca que projetista profissional, que segue o método, é eficiente e eficaz, pois realiza seus trabalhos baseados em princípios com precisão e de forma segura, diferente do 'projetista romântico', que tem ideias 'geniais', que força a técnica, causa desperdícios (dos mais variados) para atendimento apenas do belo. O autor pede que deixemos de lado esse tipo de projetista e que os projetos sejam baseados em métodos.

Fica muito evidente no método de Munari (1998) o alcance do resultado potencializado pelo método e seus desdobramentos, a necessidade de definições claras do que se deseja de contexto e de cenário, para que não só se pergunte, mas realmente se identifique e se valide a necessidade que será solucionada.

O método apresentado por Bürdek (2006) tem uma das abordagens mais clássicas do Design, podendo ser utilizado para o desenvolvimento de simples objetos até produtos mais complexos. Conforme figura 2, o desenvolvimento do método inicia pela problematização (o que se pretende com o projeto); passa por uma análise da situação, com o objetivo de compreender o contexto no qual o projeto e seus agentes estão envolvidos; partindo para a definição do problema; a continuidade do processo se dá com a concepção, em que são gerados os conceitos para a resolução do problema; esses conceitos passam novamente por avaliação e escolha para serem re- representados como produto. Bürdek (2006), um dos primeiros grandes defensores da utilização de métodos de Design, cita o aumento da quantidade de informações relacionadas a soluções de problemas e a rápida modificação desses problemas. Assim, experiências adquiridas não mais podem ser a base para soluções de problemas novos.

Figura 2 Modelo do processo do Design

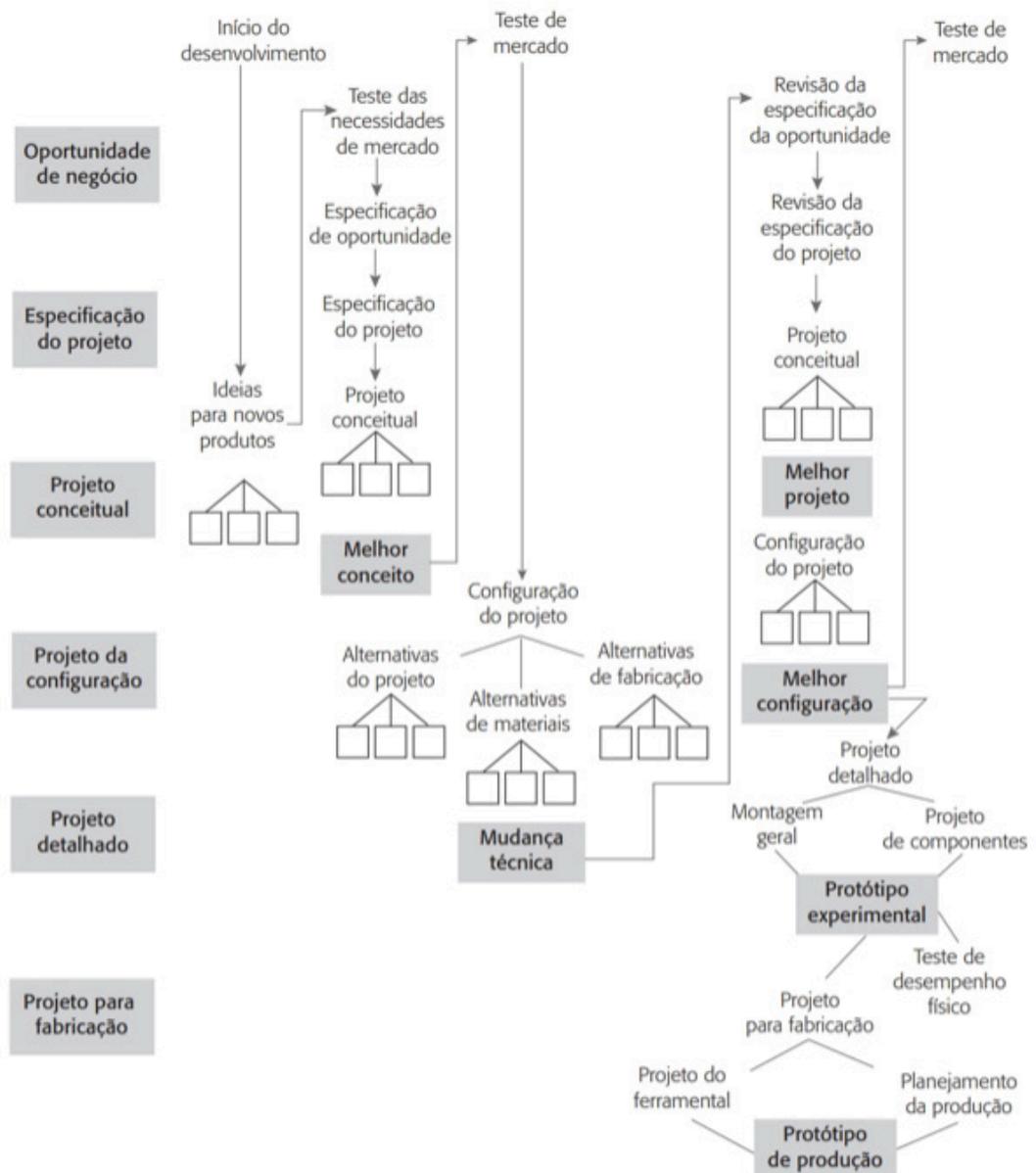
Fonte Bürdek, 2006, p. 255



Outro autor estudado foi Baxter (2011), que apresenta um processo de Design muito ativo e voltado para o desenvolvimento de oportunidades, conforme pode ser verificado na figura 3. O autor cita que o desenvolvimento de produtos é fundamentado principalmente em três áreas: marketing, engenharia de produtos e design industrial e que a inovação é determinante para o sucesso das oportunidades.

Suas etapas iniciais de desenvolvimento são sempre direcionadas ao mercado para os testes de necessidades, teste de mercado, revisão da especificação e voltando ao teste de mercado para definição do melhor projeto de configuração. Isso garante que o projeto fique sempre alinhado com seu público e não ocorram desvios do desejado versus o que está se projetando. A figura 3 apresenta os princípios do desenvolvimento de novos produtos proposto por Baxter.

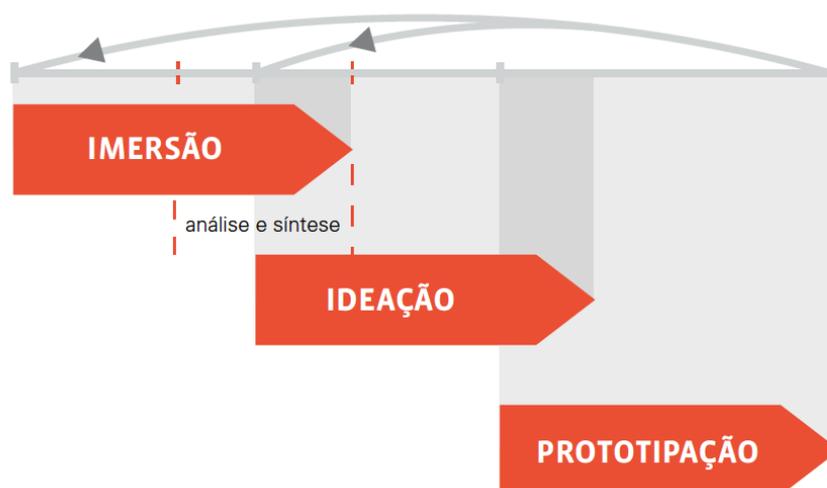
Figura 3 Atividades de projeto nas diferentes etapas do desenvolvimento de produto
Fonte Baxter, 2011, p. 38



Um ponto relevante da proposta de Baxter (2011) está relacionado às questões de gerências de riscos, metas e verificações. O autor cita que o desenvolvimento de produtos é um equilíbrio de diversos interesses: engenheiros desejam simplicidade na montagem, designers fomentam a aplicação de novos materiais, vendedores desejam atributos, empresários lucros e o consumidor deseja uma atrativa relação básica de custo-benefício, em relação aos concorrentes.

Uma nova forma de se trabalhar estes métodos clássicos foi denominada Design Thinking; trata-se de uma abordagem que, segundo Brown (2010), ajuda na geração de novas ideias e desdobra-se, basicamente, mas com variações, em três etapas: imersão, ideação e prototipação, podendo ser desdobrada em outras etapas iterativas. Vianna et al. (2012) também destacam que, apesar das etapas do Design Thinking serem apresentadas de modo linear (figura 4), são bastante versáteis e não lineares, podendo ser moldadas e configuradas para atender à natureza do projeto e do problema em questão.

Figura 4 Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking.
Fonte Vianna et al., 2012



Nesta abordagem, inicialmente é preciso descobrir a origem do problema e iniciar um processo de imersão sobre o tema e com os envolvidos no projeto. A etapa de imersão pode ser dividida em dois momentos, quando do primeiro contato com o problema, uma imersão preliminar, e a imersão em profundidade, quando há o levantamento das necessidades e oportunidades que serão consideradas na fase de ideação.

Após esta fase inicial, pode-se ir para a etapa de ideação, que tem o foco na geração de soluções, de idealizar propostas que possam ajudar na solução, sempre buscando a inovação e o “pensar diferente”. Na terceira etapa, validam-se as possíveis soluções por meio de protótipos, com realizações práticas, buscando sempre enxergar com um olhar do usuário para testá-lo quanto à reação em relação às pessoas e ao processo. Como são etapas iterativas, pela prototipação pode-se verificar a necessidade de refinar as ideias ou criar novas, que poderão ser novamente prototipadas, e assim por diante.

A 'cultura' do Design Thinking vem ganhando força ao longo dos tempos e fomenta novas aplicações que vão muito além do desenvolvimento de produtos de forma tradicional (BROWN, 2010; VIANNA et al., 2012), de modo que já foi adaptada, também, para o design de serviços. Tem foco centrado no humano e propõe uma conexão entre as necessidades/desejos das pessoas, verificando a possibilidade de execução do projeto e avaliando o resultado, sendo isso o que determina o sucesso do método proposto, bastante direcionado ao processo de inovação.

Inovação

A inovação é fundamental não só para o sucesso, mas também para a sobrevivência de qualquer organização. Ela possui laços muito fortes com o desenvolvimento de produtos, sendo esta uma atividade que fomenta fortemente a inovação. Segundo Zillner e Kruscher (2014), o gerenciamento contínuo e cuidadoso do processo para a inovação dentro das organizações é bastante importante por possuir uma dinâmica complexa, que não pode ser controlada, e que, por esse motivo, deve ser monitorada para acompanhamento de seu desempenho.

As empresas que desejam inovar precisam orientar tempo e energia para o processo de inovação, constituído de um desafio de duas partes: a parte de compreender as ideias e a parte de executá-las, sendo a execução da inovação a que exige mais energia e parte substancial do tempo de desenvolvimento (GOVINDARAJAN, 2014).

Qualquer proposta de inovação possui grau de risco, pois, em se tratando de algo novo e muitas vezes, inédito, existe a possibilidade de falha. O processo de industrialização como organização tem sido estruturada sob demandas e fluxos contínuos. Qualquer atividade que altere a rotina de resolução de problemas previsíveis pode causar desconforto e ser vista como ameaça.

A cada combinação surgem novas possibilidades, entretanto essas combinações devem acontecer dentro da esfera de possibilidades para o momento e não devem estar nem tão avançadas, nem atrasadas para o tempo; caso contrário, a aderência das pessoas e as questões relacionadas aos recursos podem comprometer o sucesso do resultado. A cultura interna pode auxiliar a condução de boas práticas para a inovação, porém é necessário o uso de instrumentos, diretrizes e um processo estruturado que auxilie os dirigentes a tomarem decisões quanto à potencialidade e resultado dos processos que estão sendo trabalhados (JOHNSON, 2011). Porém, a excelência das operações do dia a dia não garante o sucesso do processo de inovação; o processo de inovação é mais complexo e desafiador que isso (GOVINDARAJAN, 2014).

A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), que é a principal publicação de indicadores setoriais das atividades de inovação do país, no relatório de 2014 (IBGE, 2016), aponta dois fatores que se destacam na indústria, com alto grau de importância a atividades inovativas de produto e processo: a aquisição de máquinas e equipamentos (72,9%); e o treinamento

(61,2%). Considerando as atividades inovativas, pode-se observar o panorama da composição dos gastos por estas atividades. Segundo apresentado na PINTEC 2017 (IBGE, 2020), os dispêndios realizados pelas empresas para inovar entre 2011 e 2014 concentraram seus gastos em: máquinas e equipamentos; P & D interno; e P & D externo. Já em 2017 ocorreu a perda de posição relativa da categoria máquinas e equipamentos em favorecimento dos gastos em P & D interno, conforme figura 5.

Figura 5 Participação dos gastos nas atividades inovativas das empresas inovadoras (%)

Fonte IBGE, 2020



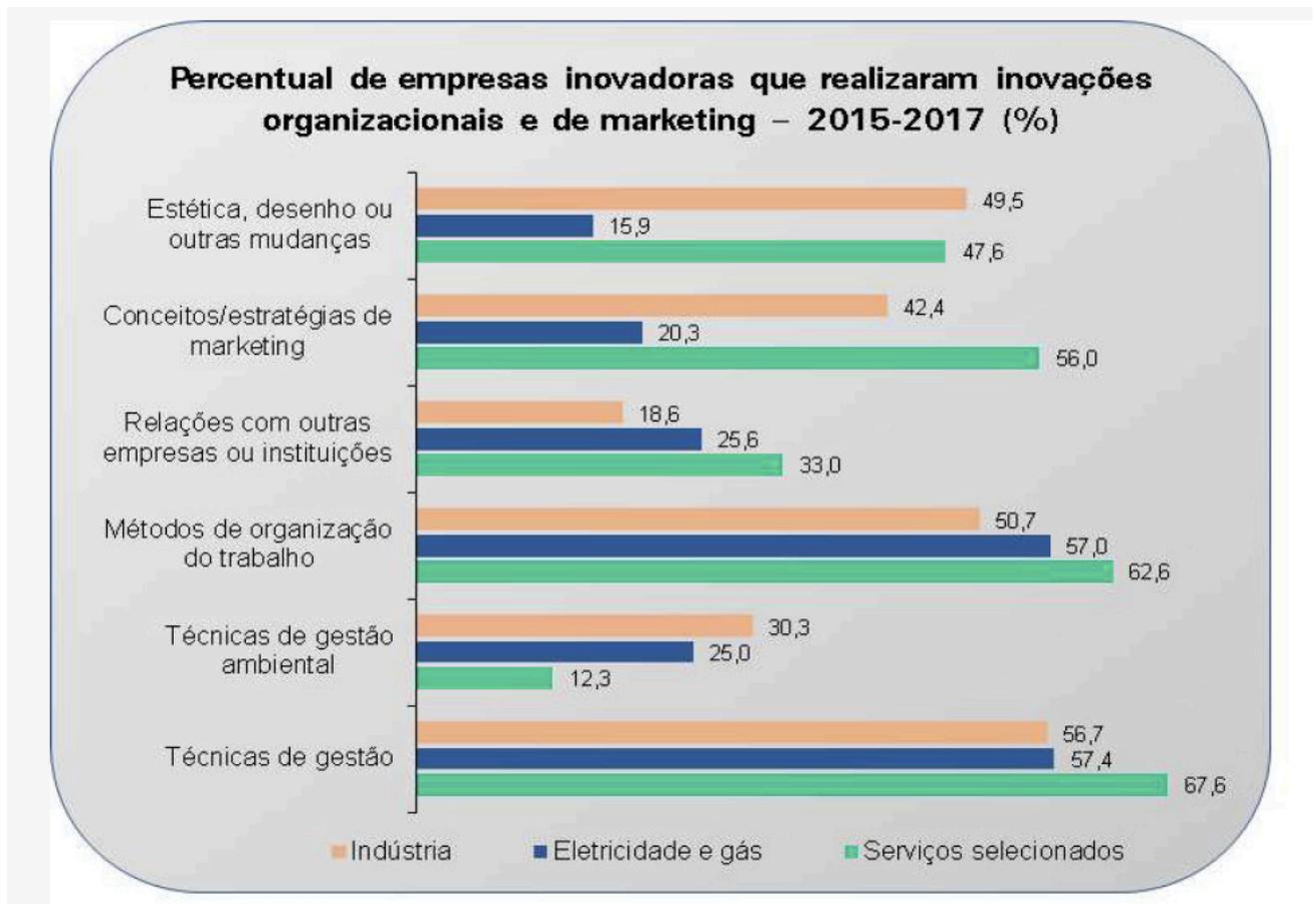
A PINTEC considera a classificação da inovação como sendo um processo ou produto novo ou que foi substancialmente aprimorado, fazendo a seguinte distinção entre ambos:

- Inovação de produto: pode ser progressiva, por meio de aperfeiçoamento para um significativo aumento de desempenho. Pode ser atribuído a especificações técnicas, softwares e usos pretendidos ou fatores imateriais incorporados.
- Inovação em processo: processos novos ou substancialmente melhorados que não existiam na empresa e que impactam na transformação do produto ou na organização da produção.

Figura 6 Percentual de empresas inovadoras que realizaram inovações organizacionais e de marketing - 2015-2017 (%) - PINTEC 2017

Fonte IBGE, 2020

O manual de Oslo (OCDE, 2006), utilizado como referência para as definições relacionadas à inovação pela empresa de fomento pública FINEP, está em sua terceira atualização e nela foi expandida a estrutura de inovação a dois outros tipos de inovação: a inovação organizacional e inovação de marketing, englobando, de forma geral, toda a empresa e elevando as questões inovativas também para relações de negócios. Essa nova percepção faz entender que, quanto mais se ampliam as ações para inovação, abrangendo outros departamentos, a inovação transcende o produto e o processo e acaba impactando na cultura da empresa. Na PINTEC 2017 é destacada esta informação e apresentados os dados em relação ao percentual de empresas inovadoras que realizaram inovações organizacionais e de marketing entre 2015 e 2017, conforme observa-se na figura 6:



Observa-se que atividades do setor indústria concentram seus esforços de inovação em técnicas de gestão; métodos de organização do trabalho; e estética, desenho ou outras mudanças; mas investiram menos que as atividades dos setores de eletricidade e gás e de serviços selecionados em conceitos e estratégias de marketing. Isso dá subsídios ao fato de que a inovação deve ser um processo gerenciável e estar intimamente vinculada às estratégias e cultura da empresa, tanto da estratégia corporativa quanto da estratégia de inovação (SCHERER; SELISTRE, 2016).

Estratégia

Em cenários cada vez mais competitivos, com grandes mudanças acontecendo rapidamente em todos os ambientes e segmentos, as pessoas e organizações disputam para permanecerem estáveis e em crescimento. Além disso, elas competem por receitas e dominância e, para que sejam efetivas, precisam mais do que nunca ter competência na gestão dos seus recursos. Para isso, o entendimento do cenário é extremamente importante. Porter (2005) cita a inteligência competitiva como um fator essencial para o sucesso das organizações e apresenta cinco forças de ameaças de um mercado competitivo:

- a) ameaça de entrada: novos players estimulam a concorrência, podendo representar perda de market share;
- b) intensidade da rivalidade do concorrente: a lucratividade pode ser comprometida pelas competições entre os concorrentes (por preço, verbas publicitárias, pesquisas, serviços cortesia etc.);
- c) pressão de produtos substitutos: produtos entrantes de outra categoria disputarem com os da sua organização, alterando as dinâmicas do mercado – por exemplo, smartphones impactando mercado de notebooks;
- d) poder de negociação dos compradores: quanto mais poder de negociação o comprador tem, menores serão os lucros; isso pode estar relacionado por quantidade, exposição ou atributos;
- e) poder de barganha dos fornecedores: o inverso também é verdadeiro. Quanto mais poder de barganha o fornecedor tiver, menor é a lucratividade da empresa, pois nem sempre ela consegue transferir esses preços ao mercado. O poder de barganha dos fornecedores está muito relacionado à detenção de um recurso específico, seja ele de conhecimento ou físico.

Baseado nestas forças que guiam mercados competitivos, vale entender que uma premissa importante é a percepção e análise do cenário.

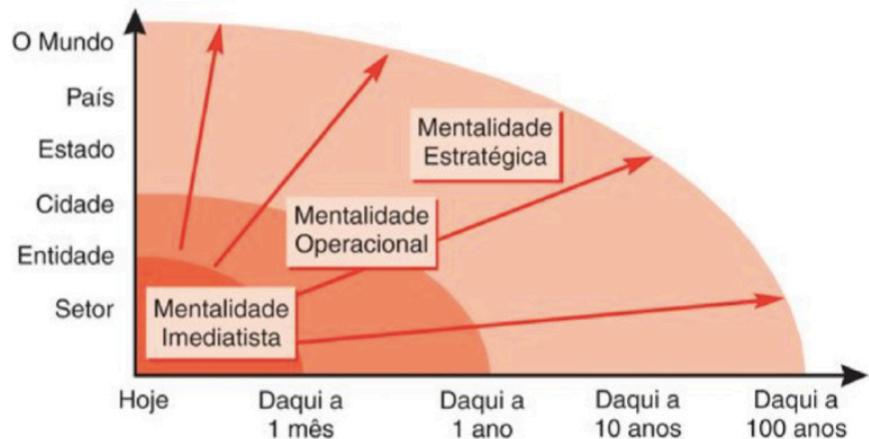
Costa (2006) descreve que o modo como os dirigentes se posicionam em relação à sua visão do mundo determina aspectos diferenciados para as empresas. Desta forma, sugere a construção de uma mentalidade imaginativa e criativa, que não desconsidera fatos passados, nem extrapola situações do presente, mas que se transporta para uma condição futura e olha para o passado e para o hoje e o que deve ser feito para alcançar determinada condição.

Com isso, é importante entender a mentalidade dos dirigentes para que eles possam ser alocados de forma a realizar as entregas conforme se

exige. A Figura 7 apresenta variações de mentalidade em um gráfico de tempo e ambiente, sugerindo as zonas de atuação dos dirigentes relacionando esses dois fatores.

Figura 7 Mentalidade imediatista, operacional e estratégica

Fonte Costa, 2006



Uma mentalidade imediatista irá visualizar cenários muito próximos, de até um mês, avaliando as situações a curtíssimo prazo. Na mentalidade operacional, os dirigentes se relacionam com fatos do cotidiano e nas demandas que ocorrem normalmente no dia a dia. Essa mentalidade, por trabalhar em condições estáveis, consegue alcançar uma visão de médio prazo, aproximadamente doze meses. Já a mentalidade estratégica talvez seja o grande diferencial das empresas. Para ela, é necessário ter uma visão de futuro, abstraindo-se o presente e projetando-se entre quatro e cinco anos à frente, a fim de entender quais os passos e ações para se chegar lá (COSTA, 2006). A condição futura da organização está relacionada à interpretação dos cenários passados, atual e a projeção do cenário e condição futura; porém, como já colocado anteriormente, sem considerar nessas avaliações os vícios e avaliar as experiências com muita cautela, pois nos cenários dinâmicos, práticas passadas podem não mais causar impactos.

Porter (2005) ainda descreve três práticas genéricas de estratégias competitivas:

a) liderança por custos: os custos operacionais e de mercadoria são os menores do segmento. Essa estratégia requer um forte direcionamento para engenharia de produtos e processos, porém traz como benefícios seus produtos diluídos a uma alta carteira de compradores;

b) liderança por diferenciação: ter um produto diferenciado e reconhecido pelo mercado pode aumentar as margens de lucratividade por reduzir o número de alternativas aos clientes. Entretanto, o investimento em desenvolvimento para manter-se à frente pode onerar a organização;

c) liderança por foco específico: essa estratégia pode ser trabalhada conforme abrangências de perfil consumidor, região geográfica, nichos específicos que permitam a empresa a ganhar escala etc. Entretanto, mesmo trabalhando essa estratégia de liderança, é importante que uma das duas

anteriores (liderança por custo ou liderança por diferenciação) dê base de sustentação a ela.

A todo momento, o mercado proporciona insights de como as coisas se modificam. São ações da concorrência, lançamento de novos produtos, desenvolvimento de novas tecnologias, estratégias de marketing de concorrentes. Assim, para a sustentação do negócio, é fundamental que os gestores estejam atentos e consigam perceber o que é um ruído e o que é realmente um movimento de cenário, a fim de que possam definir diretrizes para direcionar a organização a uma posição de destaque.

Gestão de portfólio

A complexidade do mercado, as exigências dos consumidores e o grande número de ofertas existente fazem com que muitas empresas necessitem oferecer produtos em diversos níveis de preço e atributos. Como exemplo, pode-se analisar as montadoras de veículos que oferecem produtos desde veículos mais simples, conhecidos como populares, até os mais sofisticados, criando grande range na oferta.

A gestão de portfólio de produtos e seus recursos torna-se cada vez mais fundamental para uma gestão sustentável de bons resultados em empresas de natureza de multiprodutos e multimercados e é extremamente relevante, pois sua análise possibilita alinhamento estratégico entre projeto e a visão de negócios. Além disso, auxilia na tomada de decisões e no encaminhamento de novas estratégias, tornando-se cada vez mais importante como instrumento de gestão da companhia (CARVALHO, 2003 apud DURAND, 2005; UOTANI, HAMZA & BONTEMPO, 2014).

Cooper (2001 apud DURAND, 2005, p. 20) define gestão de portfólio como “[...] um processo de decisão dinâmico por meio de uma lista de projetos ativos de novos produtos de um negócio (e o P & D) que é constantemente atualizado”. O processo de decisão do portfólio é caracterizado pela informação incerta e em mudança, por oportunidades dinâmicas, por objetos múltiplos e por considerações estratégicas.

Dentre as diversas ferramentas existentes para gestão de portfólio, aqui são destacados três modelos: a matriz BCG, desenvolvida e popularizada pelo Boston Consulting Group, no final da década de 1960, que tem como princípio o modelo do equilíbrio do portfólio baseado na participação de mercado e seu potencial crescimento; o modelo da General Electric, que preconiza a atratividade do mercado e a relaciona com a posição competitiva ou força competitiva, como também é conhecida essa variável; e matriz de Ansoff, que trabalha com a relação produto-mercado no seu processo de construção estratégica.

A matriz BCG é uma matriz de crescimento-quota, ou seja, que considera o crescimento de mercado e a atual participação. É uma ferramenta de análise e reflexão estratégica. Segundo Kotler (2000), a empresa deve inserir seu portfólio na matriz e determinar se seu negócio

é saudável. Os produtos da empresa são categorizados e distribuídos em quatro quadrantes (pontos de interrogação, estrelas, vacas leiteiras e animais de estimação) que retratam a participação relativa destes produtos no mercado, sendo que, quanto maior a participação, mais para a esquerda o produto deve estar posicionado. A matriz BCG oferece, principalmente, uma verificação de desempenho de mercado, considerando sua participação, mas nem sempre esse é o único fator de sucesso. O crescimento de mercado também não pode ser considerado como indicador de atratividade para o mercado e seus movimentos. E, por fim, muitas vezes um animal de estimação pode gerar mais receita que uma vaca leiteira, sendo necessária uma análise criteriosa quanto à questão de descontinuidade quando entram nesse quadrante.

Segundo Kotler (2000), o objetivo de sucesso de um produto não pode ser determinado apenas pelo seu posicionamento na matriz BCG. É necessário observar também a atratividade e a força do negócio, conforme previstos na matriz da General Electric. O fator 'atratividade' auxilia na identificação de pontos favoráveis e atraentes do mercado e o fator 'força' auxilia a elucidar se a empresa possui força para participar desse mercado.

A matriz da General Electric também é conhecida como matriz 3x3 e, nela, quanto mais acima e à esquerda o produto estiver, maior sua atratividade e uma melhor oportunidade por conta do retorno sobre o investimento. Segundo Hooley (2005 apud UOTANI, HAMZA & BONTEMPO, 2014) os conjuntos de fatores de relevância na ferramenta não são exatos, ou seja, existe grande subjetividade nos elementos que compõem as notas e os pesos atribuídos aos fatores, esses, por sua vez, dependem do discernimento dos responsáveis pelas análises. Todavia, a subjetividade proporciona uma maior discussão entre os responsáveis pela definição desses valores, o que pode ocasionar uma elevação na qualidade da análise.

A primeira ação para o estrategista é analisar oportunidades de melhoria de desempenho do portfólio existente (KOTLER, 2000). Neste sentido, a matriz de Ansoff detecta o que se chama de grande expansão produto-mercado, que é um crescimento intensivo nas oportunidades existentes. É constituída por quatro células: no eixo vertical, há os mercados novos e atual e no eixo horizontal, a referência de produtos, atuais e novos. Esse composto sugere quatro estratégias de crescimento: (i) penetração de mercado: visa aumentar as vendas para os clientes existentes sem alterar seus produtos, em um investimento relativamente baixo e direcionado para publicidade e redução de custos; (ii) desenvolvimento de mercado: a empresa passa a atuar em um mercado novo permanecendo com seus produtos; (iii) desenvolvimento de produtos: atuar no mercado atual oferecendo novos produtos ou produtos substancialmente melhorados; (iv) diversificação: vender novos produtos para novos mercados.

Metodologia

A metodologia utilizada consistiu na busca por definições, que considerou informações relacionadas aos métodos de desenvolvimento de produto, inovação e gestão de portfólio, realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica. Num segundo momento, buscou-se conectar esses conteúdos de modo a identificar seu cruzamento e como contribuir para a gestão de portfólio e o planejamento estratégico de uma empresa.

Resultados e discussões

A pesquisa bibliográfica realizada buscou analisar métodos relacionados ao desenvolvimento de produtos, inovação, estratégias e ferramentas de gestão de portfólio. Nesse levantamento, foi possível identificar pontos de alinhamento entre os tópicos e que serviram de base para definição de requisitos de uma ferramenta visual de gestão de portfólio, gerada como conclusão do projeto de mestrado. A pesquisa bibliográfica proporcionou entender posicionamentos e ações estratégicas consideradas no mercado e a análise das ferramentas de gestão de portfólio evidenciou questões que acontecem na condução da definição do portfólio, que estão muito relacionadas a fluxo de caixa e crescimento de mercado, sendo que os dois itens considerados em seus eixos são crescimento e participação, não considerando questões como desempenho para a análise.

Verificou-se que a inovação é uma das formas que empresas têm para se manterem competitivas; o ciclo de inovar, aprender e se reposicionar permite uma vantagem competitiva. Esse processo deve ser contínuo como um 'ecossistema' e o processo deve permitir captar novas propostas de inovação, avaliá-las, mensurá-las e prospectar suas potencialidades de mercado e seus resultados. O grande desafio para a sobrevivência das empresas é como serem inovadoras de forma regular.

A relevância da análise proposta é fundamentada pela importância dos fatores de desempenho do portfólio dos produtos, pois esses são os geradores de receitas das empresas. Os produtos estão expostos a disputas cada vez mais competitivas na busca de mercado e clientes. Os movimentos de mercado que abrangem consumidor, concorrentes, tendências, resultados etc., devem ser rapidamente percebidos para que haja um realinhamento eficaz das ações, com o objetivo de alcançar as metas de desempenho corporativo. A figura 8 apresenta um mapa mental com os desdobramentos e os pontos relevantes dos métodos analisados.

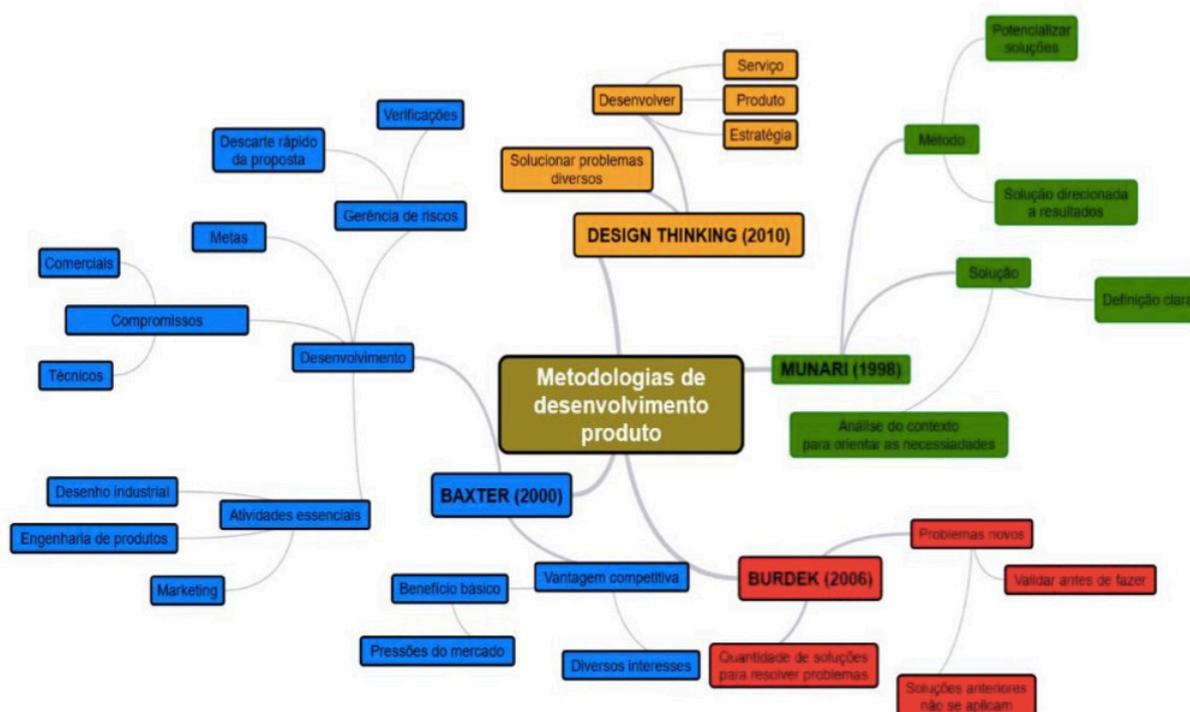


Figura 8 Mapa mental de análise dos métodos de projetos identificados pelo autor.

Fonte Do autor, 2019

O mapa evidencia pontos importantes dos métodos e que devem ser considerados pelo gestor de Design e designer no desenvolvimento de produtos, fatores como características técnicas, prazos para alcance das metas, com o objetivo da entrega do produto, e as questões de validação, entendendo que a solução gerada atenderá ao público para o qual foi projetada.

Considerando-se a inovação, viu-se que se trata de um resultado orientado a um objetivo. Com isso, da mesma forma que o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, o processo de inovação deve possuir métricas e ser monitorado para que alcance resultados. A inovação está intrinsecamente relacionada aos cenários, proporcionando insights para a montagem de novos negócios, para a melhoria dos produtos ou definição de novos produtos, proporcionando vantagem competitiva.

A todo momento, o mercado proporciona e pede novos insights: são ações da concorrência, lançamento de novos produtos, desenvolvimento de novas tecnologias, estratégias de marketing de concorrentes etc. Assim, para a sustentação do negócio, é fundamental que os dirigentes estejam atentos e consigam perceber o que é um ruído e o que é realmente um movimento de cenário, a fim de que possam definir diretrizes para direcionar a organização a uma posição de destaque.

A construção da estratégia passa pelo raciocínio lógico e essa lógica depende de diversos fatores dos indivíduos tomadores de decisões, além de envolver nível cognitivo, experiências, nível de inteligência, nível de percepção, nível de criatividade, formação etc. Por isso, uma das grandes dificuldades para a construção da estratégia é perceber de forma clara o

cenário, suas transformações e o horizonte futuro da empresa, seja para as oportunidades, seja para suas ameaças.

Considerações finais

Os métodos e as ferramentas acompanham o designer desde o surgimento da sua profissão e esse paralelo faz com que o profissional consiga construir cenários para compreender, planejar e agir de uma forma muito objetiva, conseguindo muitas vezes encontrar soluções inovadoras, quando não inusitadas, para os problemas, possibilitando um diferencial em relação ao seu concorrente.

Entretanto, observou-se que os métodos clássicos de Design são muito focados no resultado da concepção, entendendo que se as decisões de concepção forem bem realizadas, construídas e fundamentadas, a solução terá sucesso. Porém, a pesquisa mostrou que os fatores ponderados (questões técnicas, validações das soluções, definição clara do objetivo, gerência de risco etc.) diminuem as incertezas, mas não garantem sucesso. O mercado é um sistema 'vivo', em constante mudança, pois é composto por outros agentes que têm o mesmo objetivo e as receitas de seus clientes.

As ferramentas analisadas e amplamente utilizadas para a gestão do portfólio são ferramentas oriundas de processos de gestão de negócios, sendo que a gestão de produtos merece uma análise mais individualizada e particular relacionada à entrega de seus resultados. Deve considerar atributos, entregas, concorrência e empatia do consumidor, pois nem sempre grande demanda e mercado emergente são sinais vitais de saúde; o resultado dentro desses números é muito mais relevante, a premissa de menos demanda e mais resultados é a joia de toda empresa nos dias de hoje.

Nesse sentido, a reflexão sugere uma visão individualizada desses resultados (por meio de uma ferramenta visual), mas que componha todo o portfólio de produtos e que seja flexível a ponto de inserir novos elementos, principalmente relacionados às transformações que ocorrem no mercado. Deve auxiliar a orientar para quais caminhos esse portfólio deve ser direcionado, obtendo como resultado quais investimentos, qual o tipo de comunicação e que tipo de pessoas as organizações precisam ter para entregar os produtos que se identificam com esse cenário projetado.

Assim, a reflexão compreende o rompimento da barreira projetual e a inserção do designer como um agente estratégico que pode proporcionar um diferencial competitivo, auxiliando na gestão do portfólio da empresa, utilizando-se de seu conhecimento técnico, mas principalmente com suas considerações e olhares acerca do processo sistêmico dos resultados da organização, no alinhamento das estratégias que trazem o diferencial competitivo focado nos atributos e principalmente no posicionamento dos produtos no mercado sempre em mudança.

Deste modo, este artigo trouxe um recorte de um trabalho de conclusão de curso que propôs a análise do papel do designer e gestor de

Design dentro das organizações, colaborando com a estruturação de uma ferramenta visual estratégica para a gestão de portfólio de produtos de uma empresa.

Referências

- BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de produto**. São Paulo: Blucher, 2011.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BÜRDEK, B. E. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.
- COSTA, E. A. D. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DURAND, D. D. T. **Análise do portfólio de produtos: um estudo de caso**. 2005. Dissertação (Dissertação em Engenharia de Produção) - São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005.
- GOVINDARAJAN, V. **O desafio da inovação: fundamentos para construir empresas inovadoras em meio a incertezas e complexidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa de inovação: 2014**. PINTEC: 2014. IBGE: Rio de Janeiro, 2016.
- IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa de inovação: 2017**. PINTEC: 2017. IBGE: Rio de Janeiro, 2020.
- JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. [S.l.]: Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2006.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SCHERER, F. O.; SELISTRE, M. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Carlomagno, 2016.
- UOTANI, M. M.; HAMZA, K. M.; BONTEMPO, C. P. **Ferramentas de gestão de portfólio e suas contribuições para a elaboração de estratégias de crescimento e estratégias competitivas** - Estudo de caso. Revista Jovens Pesquisadores, 21, p. 63-85, jul./dez. 2014.

VIANNA, M. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
WDO. **Definition of Industrial Design**. 2015. Disponível em:
<<https://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 10 set 2022.

ZILLNER, S.; KRUSCHER, B. **A arte da inovação conduzindo o futuro das organizações**.
[S.l.]: School of International Business and Entrepreneurship, 2014.