



**Universidade de
Aveiro**

2017/2018

Departamento de Economia, Gestão,
Engenharia Industrial e Turismo

**MARIA JORGE
DURÃO SOUSA**

**AVALIAÇÃO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO
NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL
NA INDÚSTRIA CERÂMICA**



**Universidade de
Aveiro**

2017/2018

Departamento de Economia, Gestão,
Engenharia Industrial e Turismo

**MARIA JORGE
DURÃO SOUSA**

**AVALIAÇÃO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO
NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL
NA INDÚSTRIA CERÂMICA**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Aos meus pais, irmã e avó.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Arguente

Prof. Doutora Cláudia Pires Ribau
Professor Coordenadora, Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração - Iscia

Orientador

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da
Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais por todo o amor, esforço, dedicação, amparo, compreensão e confiança ao longo do meu percurso pessoal e académico. Sempre acreditaram que as minhas inseguranças se tornariam futuras conquistas.

À minha irmã por me tornar numa pessoa mais feliz, sonhadora e realizada.

À minha avó Zita por apoiar, confiar e enaltecer o meu percurso pessoal e académico.

Ao Dr. António Carrizo pela orientação e apoio do meu trabalho ao longo do estágio/percurso académico.

À empresa Gres Panaria Portugal, S.A. por me ter acolhido e confiado no meu trabalho.

Ao Dr. Alberto Ramos, meu orientador dentro da empresa, pelo acompanhamento e compreensão do meu trabalho durante o estágio curricular na empresa Gres Panaria Portugal, S.A.

Aos meus colegas da Gres Panaria Portugal, S.A. pela disponibilidade, carinho e respeito.

palavras-chave

ciclo de vida do produto, indústria cerâmica, mercado nacional, mercado internacional.

resumo

O presente relatório de estágio analisa o ciclo de vida dos produtos (CVP) com base no volume de m² vendidos de dez séries (linhas de produto) da empresa Grés Panaria Portugal (GPP) S.A.. A GPP é uma empresa que se insere no ramo da indústria cerâmica e conta com duas unidades industriais (Love Tiles e Margres) e atua em mercados nacional e internacional. Das dez séries selecionadas, cinco são séries da Love Tiles e cinco das séries da Margres, que têm posicionamentos diferenciados no mercado. A análise do CVP para as dez séries acima referidas foi abordada nos mercados nacional e internacional, considerando as características dos respetivos mercados, estratégias organizacionais e alguns fatores envolventes à empresa. Os resultados obtidos com a análise elaborada mostram que existe um padrão de crescimento semelhante entre ambas as unidades, ou seja, o CVP mantém um comportamento padrão que depende do tipo de mercado, ação estratégica da GPP, mas sobretudo depende da conjuntura económica, nomeadamente da evolução da construção e da dinâmica do setor.

keywords

product life cycle, ceramic industry, national market, international market

abstract

This report analyzes the product life cycle (CVP) based on the volume of m² sold of ten series (product lines) of the company Grés Panaria Portugal (GPP) SA. GPP is a company that is part of the ceramic industry and has two industrial units (Love Tiles and Margres) and operates in national and international markets. Of the ten selected series, five are Love Tiles series and five of Margres series, which have different positions in the market. The CVP analysis for the ten series mentioned above was approached in the national and international markets, considering the characteristics of the respective markets, organizational strategies and some factors involving the company. The results obtained with the elaborated analysis show that there is a similar pattern of growth between both units, that is, the CVP maintains a standard behavior that depends on the market type, strategic action of GPP, but mainly depends on the economic situation, evolution of the construction and dynamics of the sector.

Abreviaturas

CVP – Ciclo de Vida do Produto

DDP – Departamento de Desenvolvimento do Produto

GPP – Gres Panaria Portugal, S.A.

I&D – Investigação e Desenvolvimento

mm – milímetros

m² – Metros quadrados

PGIC – *Panaria Group Industrie Ceramiche S.P.A.*

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão Bibliográfica	5
2.1. História do CVP.....	5
2.2. Conceito do CVP	5
2.3. Fases do CVP	7
2.4. Diferentes comportamentos do CVP – comportamentos atípicos	11
2.5. Custos do CVP.....	14
2.6. Adotantes do CVP.....	15
3. Metodologia	19
4. Resultados	21
4.1. Apresentação do grupo – <i>PanariaGroup Industrie Ceramiche, S.P.A. (PGIC)</i>	21
4.1.1. Apresentação da empresa – Gres Panaria Portugal, S.A. (GPP).....	22
4.2. Descrição da atividade comercial da Empresa GPP	24
4.2.1. Love Ceramic Tiles	24
4.2.2. Margres Ceramic Tiles.....	25
4.3. Análise do mercado nacional e do mercado internacional (volume de vendas de m ² e volume de faturação) da empresa GPP: Love Tiles e Margres – ano 2017	26
4.3.1. Características do Mercado Nacional	26
4.3.2. Características do Mercado Internacional.....	27
4.3.3. Tipos de clientes	27
4.4. Análise do ciclo de vida do produto – volume de m ² vendidos por mercado – horizonte temporal de dez anos (2007 a 2017).....	30
4.4.1. Love Tiles.....	31
4.4.2. Margres.....	36
5. Discussão	41
6. Conclusões	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Vida do Produto por Levitt.....	9
Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto por Rocha e Christensen.....	10
Figura 3 - Reciclo dos Produtos	12
Figura 4 - Padrão de crescimento-queda-maturidade.....	12
Figura 5 - Padrão Ciclo-Novo Ciclo.....	13
Figura 6 - Padrão Escalonado	13
Figura 7 - Curva de Adotantes	16
Figura 8 - Organograma do <i>Panaria Group S.P.A.</i>	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Volume de m ² vendidos da Love Tiles e Margres no Mercado Nacional e Internacional...	28
Tabela 2 - Volume de faturação da Love Tiles e Margres no Mercado Nacional e Internacional.....	29
Tabela 3 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série 25 desde 2007 a 2017.	31
Tabela 4 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série 38 desde 2007 a 2017.	32
Tabela 5 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série 51 desde 2007 a 2017.	33
Tabela 6 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série 61 desde 2007 a 2017.	34
Tabela 7 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série 64 desde 2007 a 2017.	35
Tabela 8 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série b desde 2007 a 2017.	36
Tabela 9 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série f desde 2007 a 2017.....	37
Tabela 10 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série k desde 2007 a 2017.	38
Tabela 11 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série t desde 2007 a 2017.....	39
Tabela 12 - Volume de m ² vendidos por mercado, total de m ² vendidos e percentagem por mercado da série y desde 2007 a 2017.	40

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - CVP da série 25 no Mercado Nacional e Internacional	31
Gráfico 2 - CVP da série 38 no Mercado Nacional e Internacional	32
Gráfico 3 - CVP da série 51 no Mercado Nacional e Internacional	33
Gráfico 4 - CVP da série 61 no Mercado Nacional e Internacional	34
Gráfico 5 - CVP da série 64 no Mercado Nacional e Internacional	35
Gráfico 6 - CVP da série b no Mercado Nacional e Mercado Internacional	36
Gráfico 7 - CVP da série f no Mercado Nacional e Internacional	37
Gráfico 8 - CVP da série k no Mercado Nacional e Internacional	38
Gráfico 9 - CVP da série t no Mercado Nacional e Internacional	39
Gráfico 10 - CVP da série y no Mercado Nacional e Internacional	40

1. Introdução

O desenvolvimento das tecnologias e dos sistemas de comunicação são responsáveis pelas mudanças que deram origem à globalização e à evolução constante dos mercados. Como tal, a gestão da informação das necessidades e preferências dos consumidores é fulcral para que as empresas se adaptem, sobrevivam e prosperem no mercado, pelo que há necessidade de as empresas valorizarem os seus recursos de forma sustentada no tempo para torná-los mais competitivos. A indústria cerâmica portuguesa não foge à regra, dado que as empresas se encontram num contexto de mudança onde a conceção e desenvolvimento de novos produtos é de importância vital para o futuro das empresas. Existe uma grande necessidade para gerar desenvolvimento sustentado, pois cada vez mais a concorrência é maior e quem não inova perde credibilidade e posicionamento no mercado. É muito importante que as empresas/organizações estejam preparadas para radicais e constantes mudanças de preferências e desejos dos consumidores, visto que a mudança é intemporal e as tendências do mercado não são sempre uniformes.

Muitas empresas, por diversos motivos, recorrem à entrada em mercados externos, nomeadamente, por acesso a recursos mais baratos e de maior confiança, excessiva concorrência interna (excesso de oferta), rápido surgimento de concorrentes, maior retorno de investimento, possibilidade de economias de escala (por estar presente em mais mercados) e aumento da quota de mercado. Assim, o crescimento além-fronteiras pode ser uma fonte de economias de escala e contribuir para os lucros da empresa (Teixeira, 2013). O lançamento de produtos é cada vez mais rápido e isso obriga a que as empresas mantenham também um fluxo contínuo de lançamento de novos produtos no mercado (Nunes, 2004). Com o ciclo de vida dos produtos (CVP) industriais cada vez mais reduzido, as empresas são forçadas a renovar a sua gama de produtos de forma a entrar rapidamente no mercado (Griffin, 2002; Nunes, 2004 e Silva, 2009). As estratégias do lançamento de novos produtos merecem atenção, pois é notório que não basta lançar novos produtos para atingir os consumidores, uma vez que é necessário ter conhecimento do que os consumidores precisam e esperam do novo produto. Assim, antes de ser lançado um produto, é necessário usar estratégias para propor uma análise do produto, verificando se atende, de facto, as expectativas dos consumidores (Alves, 2010).

A indústria cerâmica em Portugal é um setor de elevada antiguidade e tradição devido às características que os seus produtos evidenciam em termos de cores, durabilidade, a reduzida manutenção que carecem e a sua adaptabilidade. Estas características denotam um elevado

potencial de desenvolvimento em termos de funcionalidade e *design*. A indústria cerâmica teve como propósito inicial satisfazer as necessidades do setor da construção enquanto produtora de tijolos, telhas, soluções de pavimentação, revestimentos, louça sanitária e utensílios cerâmicos com fins utilitários e decorativos. Todavia, com a evolução tecnológica e o desenvolvimento das funcionalidades da cerâmica foi possível identificar potencial de aplicabilidade eficiente noutros setores de atividade industrial, nomeadamente nas indústrias aeronáutica, aeroespacial, automóvel, química, mecânica, investigação médica, entre outros. Esta indústria é dinâmica e cada vez mais direcionada para os mercados internacionais/externos (APICER, 2006). Mais de metade da produção desta indústria destina-se aos mercados externos, sendo que o subsetor da cerâmica mais exportador é o de cerâmica utilitária e decorativa, seguido da cerâmica de pavimentos e revestimentos e cerâmica de louça sanitária. Importa referir que as principais oportunidades de negócio para as empresas portuguesas desta indústria são as feiras internacionais, que aumentam a visibilidade das marcas, a emergência de novos nichos de mercado, a recuperação do setor da construção, a aposta em tecnologias, os programas de apoio ao empreendedorismo e à internacionalização e o aparecimento de novas técnicas e produtos para construção. Relativamente ao mercado internacional, a indústria cerâmica mostra novas oportunidades de entrada no mercado, apresentando ameaças às empresas do mercado nacional. O nível de atividade económica dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, o desempenho da indústria da construção civil de cada país também são factos que as empresas devem considerar importantes de modo a que tenham vantagem competitiva sobre os concorrentes e não se deixem ultrapassar. Todos estes fatores têm favorecido o crescimento da produção mundial da cerâmica que se deve também a significativos avanços tecnológicos. Também têm permitido às empresas aumentar a produtividade dos seus recursos e melhorar a qualidade dos produtos, atendendo à procura do mercado (Cardoso et al., 2017).

O estágio curricular ocorreu na empresa Gres Panaria Portugal, S.A. (GPP). É uma empresa da indústria cerâmica com uma forte vertente de decorações de interiores e projetos de obra, que agrupa a unidade industrial Love Tiles e a unidade industrial Margres, respetivamente. Apresentar-se-ão dados reais de 2017, face ao nível da faturação e das vendas em m² nos mercados nacional e internacional. Após verificar o cenário real da empresa, procede-se à análise do CVP, ou seja, das séries selecionadas para as duas unidades industriais (Love Tiles e a Margres). O objetivo do presente relatório é analisar o CVP (comportamento/desenvolvimento) das séries no mercado nacional e no mercado internacional com base nos m² anuais vendidos em cada série, num período de dez anos, entre 2007 e 2017.

O relatório de estágio curricular, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, visa analisar o CVP no mercado nacional e no mercado internacional, considerando os m² vendidos de cada série (linha de produto). As cinco séries escolhidas para análise têm como critério de seleção o ano de introdução (2007), ou seja, todas foram lançadas no mercado em 2007 ano e se prolongam até, pelo menos, ao último ano de estudo, que é 2017, formando então, um horizonte temporal de análise de dez anos, à exceção de uma série que será explicado o motivo mais adiante. Por razões de confidencialidade não serão apresentados os nomes verdadeiros das séries, sendo que os nomes respetivos para as cinco séries selecionadas da Love Tiles são: série 25, série 38, série 51, série 61 e série 64. As cinco séries selecionadas para a Margres são: série b, série f, série k, série t e série y.

O presente relatório está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo alude à introdução, onde é feita uma breve descrição global do tema, expondo os objetivos do trabalho com base nas respetivas análises. O segundo capítulo é dedicado à revisão bibliográfica, prendendo-se no foco do tema que é o ciclo de vida do produto. Aqui são expostos os pontos de vista de diversos autores sobre o ciclo de vida do produto e as fases que estão associadas a este modelo. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia e dados utilizados como suporte do relatório. O quarto capítulo discrimina os resultados obtidos através das análises elaboradas por mercado e comparações entre ambos. Ainda neste capítulo é feita uma caracterização por mercado (nacional e internacional) e respetivos tipos de clientes existentes. O quinto capítulo refere-se à discussão dos resultados e o sexto e último capítulo dita as conclusões do trabalho desenvolvido.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. História do CVP

A representação do ciclo de vida do produto é baseada em análises da evolução da indústria (Klepper, 1996). Forrester (1959) já defendia que o pico (ponto mais alto) de rentabilidade de uma indústria atinge o seu valor máximo consoante o pico de vendas e, então, decresce até chegar ao ponto de não rentabilidade. A rentabilidade máxima depende do maior número de vendas, isto é, quanto maior for o volume de vendas maior é a rentabilidade.

Nunes (2004) afirma que após a segunda guerra mundial, a preocupação das empresas prendia-se por desenvolver estratégias de inovação e lançar fortes campanhas de marketing. Na década se setenta, o objetivo principal era a eficiência com que as empresas líderes em custos dominavam o mercado. Na década seguinte (oitenta), começaram a surgir inúmeras técnicas que reduziam ainda mais os custos e consequentemente melhoravam os níveis de qualidade. Aqui, as empresas começaram a diminuir o tempo de desenvolvimento, produção e distribuição dos produtos, resultando num aumento da rapidez de resposta ao mercado. Assim, o ciclo de vida tem sido um elemento central da teoria de marketing nas últimas décadas (Nunes, 2004).

2.2 Conceito do CVP

Apesar de não existir uma generalização do conceito de CVP, este conceito é persistente nas empresas (Bauer & Fischer, 2000). Este conceito varia consoante a disciplina científica em questão, mas é um conceito que tem estado no centro da comunidade académica e industrial (Silva, 2009). Nas últimas décadas, o mercado mundial tem oferecido uma ampla gama de produtos quer ao nível da qualidade quer da variedade (Silva, 2009). A globalização acarreta enormes alterações no mercado, que cada vez mais se torna exigente, nomeadamente em termos de inovação, personalização, curtos períodos, custos reduzidos, entre outros (Asiedu & Gu, 1998; Dunk, 2004; Griffin, 2002; Hussain et al., 2012; Nunes, 2004; Silva, 2009). O ciclo de vida tem emergido como uma abordagem eficaz para resolver todas as questões no competitivo mercado atual (Asiedu & Gu, 1998). O CVP pode ser aplicado de forma viável para os diversos atributos dos novos produtos, como a funcionalidade, o tempo de mercado, a rentabilidade, a fiabilidade, a segurança e o custo de manutenção (Suomala, 2004). Como o ciclo de vida é um conjunto de diferentes fases, os objetivos para ao sucesso do desenvolvimento de novos produtos poderiam ser obtidos através da avaliação de exigências em cada fase. Além disto, pode ser benéfico na análise de efeitos económicos e não-económicos das atividades do desenvolvimento de novos produtos (Bauer &

Fischer, 2000). Devido às mudanças constantes e significativas no meio económico mundial, as capacidades adquiridas e desenvolvidas pelas empresas para se manterem competitivas no mercado, alteraram-se.

Neste sentido, o ciclo de vida de um produto refere-se ao que Alfred Sloan Jr. Da General Motors conceituou como obsolescência conceituada (Laugeni & Martins, 2003). A obsolescência é a condição que ocorre a um produto que deixa de ser útil, mesmo estando em perfeito estado de funcionamento, ou seja, são produtos deliberadamente projetados para deixar de funcionar num curto espaço de tempo. Constata-se então, que cada vez mais, o CVP se torna mais curto, forçando as empresas a uma dinâmica e flexibilidade maiores. Para complementar o anterior mencionado, Gobe et al. (2004) assegura que, os produtos existentes passam a ter menor procura até desaparecerem e os novos produtos passam a substituí-los, provocando um novo ciclo de vida. Para Gobe et al. (2004), os produtos quando desenvolvidos, levam em consideração uma determinada tecnologia disponível e os recursos a utilizar, assim como a sua finalidade devem atender os desejos do consumidor. Apesar de todo o planeamento para o desenvolvimento de um novo produto, não significa o seu sucesso no mercado. Além disto, ser bem-sucedido inicialmente não implica garantia de continuidade do produto no mercado (Gobe et al., 2004).

Keppler (1996) afirma que o CVP pode ser definido como um padrão evolutivo. Isto é, quando um produto é novo, existe muita produção e as empresas oferecem bastantes versões diferentes do produto, refletindo uma taxa de inovação alta. Posteriormente, a entrada de produtos no mercado diminui e há uma queda no número de produtores, a taxa de inovação e a diversidade de versões concorrentes do produto desce, aumentando o esforço pela melhoria do processo de produção.

Segundo Irigaray et al. (2006), um produto pode ser algo tangível (um bem) ou intangível (um serviço ou uma marca). De acordo com Irigaray et al. (2006), qualquer coisa que possa ser expressa em valor monetário é considerada um produto. Um produto mantém-se sempre no mercado desde que esteja a atender às necessidades e desejos dos consumidores, sendo facilmente perceptíveis ou não, delimitado por um grupo ou estilo de vida. Ainda para Irigaray et al. (2006), o conceito de ciclo de vida do produto surge, uma vez que, no mercado, os consumidores e os concorrentes estão em constante mudança, exigindo das empresas estratégias de posicionamento e diferenciação, de forma a garantir o seu sucesso e a sua vantagem competitiva sobre as outras empresas, através da gestão do volume de investimento em cada etapa do ciclo de vida.

Para Kotler e Keller (2006), um produto é considerado qualquer artigo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade específica de um consumidor. Subjacente ao ciclo de vida do produto estão alguns fatores, que são necessários aceitar, como: os produtos têm um limite de “vida”: as vendas dos produtos passam por fases diferentes, onde cada uma contém desafios, oportunidades e problemas distintos para as empresas, os lucros aumentam e diminuem nas diferentes fases do ciclo de vida do produto e por último, os produtos precisam de diferentes estratégias das áreas de Produção, Financeira, Marketing, Compras e Recursos Humanos, tendo em conta cada fase do CVP.

2.3. Fases do CVP

Asiedu e Gu (1998) distinguem seis fases no ciclo de vida de um produto: identificação de necessidades; *design* do produto; produção; distribuição; utilização e eliminação. Mais recentemente, Yang et al. (2007) não diferenciam um número limitado de fases, defendendo que estas vão desde *design*, aquisição de componentes e materiais, fabricação, distribuição/venda, utilização, serviço/manutenção, até à reciclagem ou fim de vida do produto. Silva (2009) tenta simplificar ainda mais, pelo que afirma que o CVP compreende as etapas através das quais cada produto evolui ao longo do tempo, desde os primeiros pensamentos e ideias, até à última função ou utilidade que pode ter. Igualmente, Suomala (2004) conclui que há vários tipos de CVP que podem ser discutidos, nomeadamente, o ciclo visto e vivido pelo cliente, o ciclo percebido pelo produtor e os ciclos de vida dos materiais e componentes associados ao produto. Todos estes podem ser analisados separadamente, pois cada ciclo de vida pode ser constituído por diferentes fases que implicam requisitos distintos para o produto.

Para Moreira (1993), o CVP é dividido em cinco fases, sendo elas: introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio. Na fase da introdução o produto começa a ser fabricado e é colocado no mercado. Nesta fase, a procura ainda não é alta, pois o mercado não está familiarizado com o produto, pelo que muitos consumidores podem estar à espera da queda do preço e/ou aperfeiçoamentos posteriores do produto. Na segunda fase (crescimento), o produto começa a tornar-se competitivo e a publicidade ajuda o mercado a conhecê-lo melhor. Na maturidade (terceira fase), o produto já está bem integrado no mercado e as vendas começam a estabilizar. A fase da saturação que é a quarta fase, prende-se com a fase após a estabilidade das vendas, ou seja, começa um eventual declínio. A partir daqui as mudanças no produto tendem a diminuir e as estratégias centram-se em preços competitivos. A última e quinta fase é o declínio, em que o

produto começa a perder “protagonismo” para outros produtos. Neste momento o ideal é descontinuá-lo, isto é, retirar o produto do mercado, substituí-lo ou modificá-lo radicalmente.

Reconhece-se que estas fases podem ser classificadas de outra forma, pelo que Gobe et al. (2004) diferencia quatro fases: introdução ou lançamento, crescimento, maturidade e declínio. Para este autor, a primeira etapa ressalta o momento que a empresa faz o maior investimento. Este investimento abrange a fabricação do produto em si, a tecnologia, as matérias-primas, a mão de obra, entre outros. Também se investe em comunicação/publicidade do produto no mercado, pois é necessário fazer conhecer o produto, os seus benefícios e atributos. Para Gobe et al. (2004), a segunda etapa depende de como correu a primeira etapa, sendo que o tempo de crescimento terá em conta o investimento feito na introdução do produto no mercado. Nesta fase, existem duas hipóteses de gerir o crescimento do produto. A primeira hipótese é a colocação do novo produto num mercado em que a empresa já atua. Assim, o crescimento do produto será limitado ao mercado onde a empresa já atua, pelo que diminui o custo de investimento. Contudo, isto leva à estagnação do crescimento ou à limitação no mercado. A segunda hipótese é o conhecimento do novo produto para um novo mercado, que surge por diversificação de produtos e mercados, substituindo produtos existentes. Todavia, oferece novos benefícios que atendem necessidades existentes ou até mesmo necessidades latentes não contempladas noutros produtos. Ainda nesta hipótese, os investimentos que serão realizados são maiores, visto que o trabalho de prospeção e de despertar o interesse do consumidor leva mais tempo pelo desconhecimento existente deste mercado (Gobe et al., 2004). A terceira fase, entendida como maturidade do produto, é o momento de queda da venda do produto, a diminuição dos lucros acompanha a saturação desse produto no mercado, onde o cliente já deseja algo novo ou renovado. Nesta fase, investe-se no produto para mantê-lo no mercado, procurando outros mercados para gerar mais lucros (Gobe et al., 2004). A última e quarta fase, indica o fim das vendas do produto, conhecido como “fora de linha” ou “fora de moda”. Este é o período em que o produto não é do interesse do consumidor, até porque este deseja outro produto que atenda outras necessidades, que seja atrativo e principalmente possua baixo preço.

Levitt (1990) considera que o ciclo de vida dos produtos é melhor sucedido quando passa pelas quatro fases reconhecíveis do mercado: desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio. A primeira fase é o desenvolvimento do mercado designada quando um novo produto é dirigido no mercado pela primeira vez em que não há procura. O produto não foi testado tecnicamente, por isso as vendas são baixas e “arrastam-se” lentamente. A segunda fase é o

crescimento do mercado em que existe um crescimento da procura e o mercado entra em expansão. Já na terceira fase que é a maturidade do mercado, a procura começa a nivelar-se e a crescer. A quarta e última fase é o declínio do mercado, fase esta em que o produto começa a perder o apelo e as vendas começam a cair. Segue “Figura 1 - Ciclo de Vida do Produto por Levitt” que representa as fases do CVP consideradas por Levitt (1990).

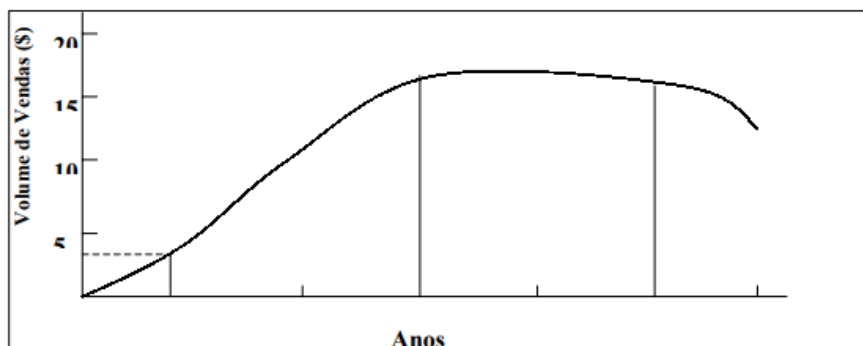


Figura 1 - Ciclo de Vida do Produto por Levitt

Fonte: Levitt, 1990

Cox (1967) afirma que o CVP consiste na evolução do produto em termos das vendas durante um certo período. Porter (2008) defende também as quatro etapas do CVP, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Clifford (1965) e Dean (1950) chamam a atenção para o CVP, defendendo que as empresas devem traçar estratégias compatíveis com as diferentes fases em que se encontram.

Rocha e Christensen (1999) definem também que os produtos se submetem a quatro fases durante a sua “vida”, sendo elas a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio. Tal como os seres vivos não são eternos, a vida dos produtos também não é, sendo que passam por diferentes níveis de venda: nascem, crescem, chegam à maturidade e morrem. Então, a primeira fase é a introdução do produto, que ocorre quando o produto entra no mercado, isto é, não existe uma procura pré-existente. O ritmo de crescimento é lento e as vendas são fracas. A segunda fase prende-se com o crescimento do produto e ocorre quando há uma aceleração nas vendas e há uma procura acelerada do produto, onde a concorrência se aproxima e se sente mais competitividade. A terceira fase é a maturidade e corresponde à fase em que o produto já amadureceu no mercado, ou seja, já está estabelecido, assim como a procura. Nesta fase o aumento das vendas não se denota frequentemente, mantendo-se sim, constantes. A quarta e última fase é o declínio, que define a

queda acentuada nas vendas do produto, podendo gerar a sua saída do mercado, isto é, algumas empresas retiram o produto do mercado submetendo o seu desaparecimento também.

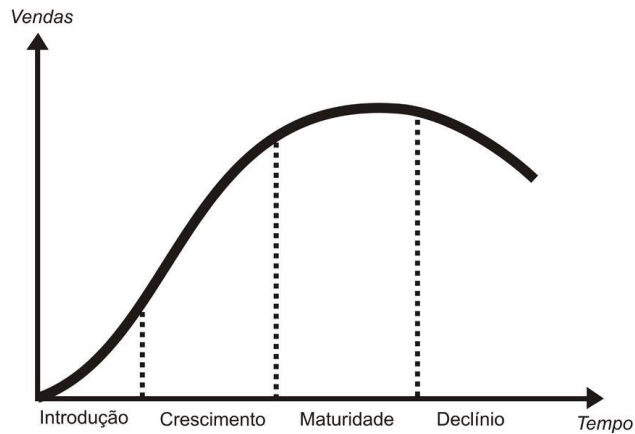


Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto por Rocha e Christensen

Fonte: adaptado de Rocha e Christensen (1999)

Segundo Suomala (2004), a visão tradicional do marketing que define as fases de um produto como: introdução, crescimento, maturidade e declínio, concentrando-se principalmente no volume de vendas, é um conceito muito estreito. Este autor afirma que o ciclo de vida de um produto pode ser definido em dois períodos: o período em que começa, ou seja, quando um sistema é concebido e o outro período é quando termina, isto é, quando o sistema não está mais disponível para utilização. Ainda conclui que, do ponto de vista empresarial a gestão do CVP não se deve restringir apenas ao produto em si, deve também abranger outras questões, tais como os impactos pós-venda, as atualizações do produto e a avaliação do ciclo de vida de todos os sistemas de produção.

Para Kotler (2000), o CVP é um importante conceito de marketing que orienta a dinâmica competitiva de um produto e tem a sua origem no ciclo de vida da procura/tecnologia, ou seja, na mudança de necessidade que apresenta fases de crescimento: crescimento acelerado, crescimento desacelerado, maturidade e declínio. Para Kotler e Keller (2006), a curva do CVP é apresentada em forma de “S” e é dividida também, em quatro fases. No entanto, o autor afirma que nem todos os produtos possuem esta curva, pois alguns apresentam fases de “crescimento-queda-maturidade” entre outras fases, como será referido posteriormente. Todavia, as quatro fases que ele apresenta são: desenvolvimento/introdução/lançamento do produto, crescimento do produto, maturidade do produto e declínio do produto. A primeira fase, que corresponde ao

desenvolvimento/introdução/lançamento do produto prende-se com o período de baixo crescimento das vendas e elevado custo de produção associado, já que o volume de produção/vendas não permite usufruir de economias de escala. Nesta fase, o produto requer exuberantes investimentos em tecnologia, publicidade, distribuição e embalagem/design. Na segunda fase do CVP está adjacente o crescimento, ou seja, o período em que um significativo grupo de consumidores toma conhecimento da existência do produto, elevando o volume de vendas e favorecendo o surgimento de economias de escala. Aqui começam a surgir os concorrentes, o que faz com que a empresa invista em diferenciação para não perder os consumidores que já conquistou. Com o aumento da oferta, os preços caem. A empresa recupera todos os investimentos e aumenta os lucros. A terceira fase corresponde à maturidade, onde o período é caracterizado pelo baixo crescimento das vendas, visto que os potenciais consumidores já foram conquistados. Os lucros podem diminuir ou estabilizar no final desta fase em função do aumento da concorrência. A quarta e última fase diz respeito ao declínio do produto, nomeadamente quando este atinge a obsolescência e é substituído pelo concorrente mais inovador. Neste momento, a empresa deixa de investir na distribuição, publicidade e desenvolvimento e começa a discutir qual o momento mais indicado para retirar o produto do mercado ou, eventualmente, reposicionar o produto noutra nicho de mercado. Este autor ainda ressalta que nem todos os produtos passam por todas as fases do CVP. Isto acontece pois alguns produtos “morrem” antes de chegar à maturidade ou até mesmo à primeira fase por erros de estratégia ou posicionamento de mercado. Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro.

2.4. Diferentes comportamentos do CVP – comportamentos atípicos

Kotler (2000) referencia que alguns produtos podem passar da fase da maturidade para um crescimento lento, afastando o declínio por algum tempo. Este propósito acontece através de um forte investimento em publicidade e caracteriza-se por reciclar, mais propriamente o “reciclo dos produtos”, conforme Figura 3.

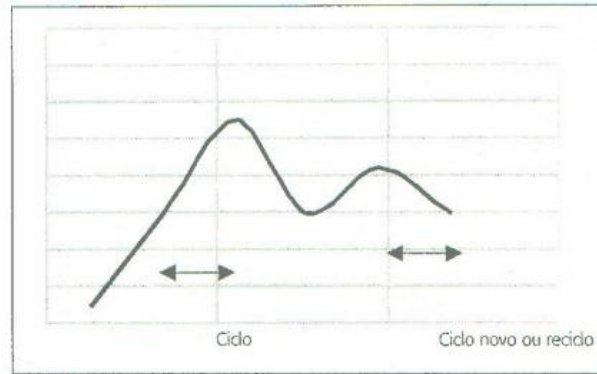


Figura 3 - Reciclo dos Produtos

Fonte: Kotler, 2000 apud Irigaray et al., 2006

Kotler (2000) identificou outros tipos de comportamento da curva do ciclo de vida do produto: a curva caracterizada pelo crescimento-queda-maturidade, conforme Figura 4.

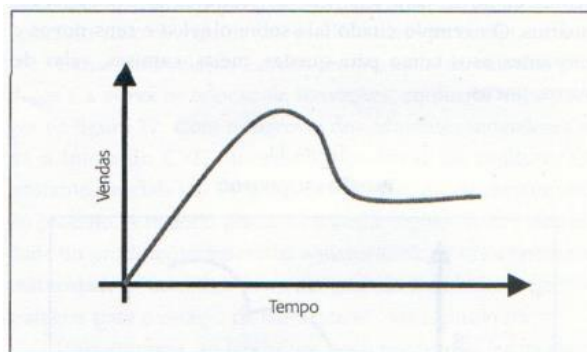


Figura 4 - Padrão de crescimento-queda-maturidade

Fonte: Kotler, 2000 e Irigaray et al., 2006

O padrão ciclo-novo ciclo é caracterizado por crescimentos repetidos e cada vez menores sempre que a empresa faz uma campanha promocional, conforme Figura 5.

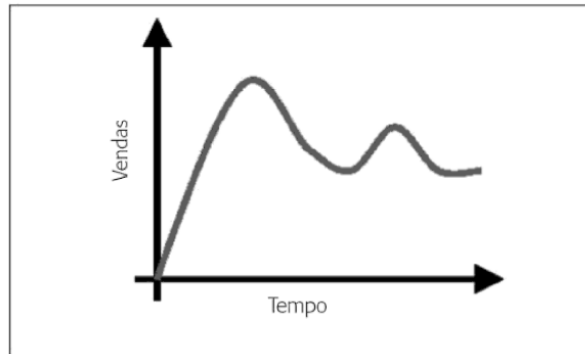


Figura 5 - Padrão Ciclo-Novo Ciclo

Fonte: Kotler, 2000 apud Irigaray et al., 2006

Ainda de acordo com este autor, o comportamento escalonado diz respeito ao momento em que o produto vai ganhando diferentes tipos de utilização acompanhado, conseqüentemente, de um aumento das vendas. A venda possui oscilações baseadas nas novas descobertas ou em novos tipos de uso, como se expõe na Figura 6.

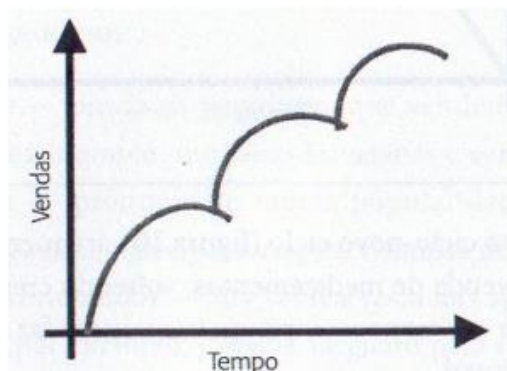


Figura 6 - Padrão Escalonado

Fonte: Kotler, 2000 apud Irigaray et al., 2006

Kotler (2000) defende que embora os produtos passem por quatro fases, é difícil determinar em que ponto exato inicia e termina uma fase, mas que se pode identificar de acordo com as vendas dos produtos. Devido às constantes mudanças no mundo, a ideia de lançar novos e inovadores produtos no mercado faz com que o ciclo de vida dos mesmos diminua, se torne mais curto, tornando-os obsoletos rapidamente. Cada vez mais, os produtos lançados permanecem menos tempo no mercado, visto que os CVP são percorridos velozmente. Após o declínio de um

produto e posterior retirada do mercado, são lançadas novas tentativas e alternativas de produtos que possam trazer sucesso para a empresa.

2.5. Custos do CVP

Para uma empresa lançar um novo produto no mercado precisa de considerar vários aspetos, entre eles, o primeiro passo e o mais importante é o trabalho dos *designers*. Asiedu e Gu (1998) afirmam que mais de 70% do custo do CVP está ligado à fase inicial de *design* do produto, pelo que, quem cria os produtos (*designers*) deve estar consciente dos custos estimados do produto. Para isso, devem ser implementados modelos de custos que tomem em consideração o ciclo de vida completo dos produtos, mas que possam ser utilizados nas fases de criação. Assim, os designers precisam dessa informação durante a fase de desenvolvimento para a poderem considerar durante a tomada de decisão, nomeadamente: eleger a proposta mais eficiente entre um conjunto de alternativas, determinar o custo de um projeto para efeitos orçamentais, ou perceber o custo associado a alterações. Nuno (2004) defende que na década de oitenta, quando as empresas reduziram o tempo do ciclo de vida do produto, os custos agregados também reduziram. Nesta época, duas técnicas garantiam a competitividade das empresas no mercado, nomeadamente a variedade com um custo reduzido e o tempo de resposta rápido. O mesmo autor alerta ainda que colocar um produto tardiamente no mercado pode ser prejudicial, mas se entrar antes dos concorrentes permite uma redução dos custos e um consequente aumento dos lucros. Segundo Dunk (2004), a análise do custo do CVP é cada vez mais importante porque este é também cada vez mais curto. Nunes (2004) defende que esta relação existe, pois, a redução dos períodos de desenvolvimento de novos produtos faz diminuir também os custos.

Num estudo desenvolvido por Nunes (2004) os dados obtidos sugeriram que um dos fatores determinantes no sucesso de novos produtos é a participação na fase de desenvolvimento, não só dos designers e engenheiros, mas também do departamento de marketing, do departamento de produção, dos clientes e dos fornecedores. Neste sentido, o constante lançamento de novos produtos é uma estratégia utilizada pelas empresas para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Contrariamente ao exposto, alguns produtos têm uma aceitação colossal pelo mercado que podem passar imediatamente da fase de introdução para a fase da maturidade. Ao estabelecer as estratégias para o lançamento de um produto, utilizando inovações tecnológicas, são realizados primeiramente alguns testes de conceito ao produto. Para tal, técnicos e estudiosos são os responsáveis por promover inovações que futuramente podem ser boas ideias/apostas para entrar no mercado. As novas ideias para produtos vêm geralmente de

duas fontes: do mercado (das necessidades dos consumidores) e da tecnologia existente para os desenvolvimentos (Moreira, 1993). Este autor salienta que, atualmente no mundo empresarial, existe um espaço cada vez menor para as ideias que nascem isoladamente, por esforços individuais de inventores ou somente por acaso. Os novos produtos são conscientemente idealizados, através de esforços organizados por equipas de investigadores, engenheiros e cientistas, que trabalham em universidades, em institutos de pesquisa e em empresas particulares.

2.6. Adotantes do CVP

Segundo Kotler (2000), uma empresa é capaz de identificar os grupos de consumidores que se interessam e utilizam determinado produto. Igualmente, também uma empresa é capaz de saber em que período do ciclo de vida do produto é que os consumidores fazem a sua compra. Ainda para este autor, a adoção é a decisão de alguém se tornar um regular utilizador do produto, ou seja, a compra do produto. Existe uma relação estreita entre o CVP e a curva de adoção de inovações. Assim, a adoção/compra é dividida em cinco fases:

- 1- Conscientização – o consumidor toma consciência da existência do produto;
- 2- Interesse – o consumidor potencial tem interesse e procura as informações do produto;
- 3- Avaliação – o consumidor avalia o risco e o custo de experimentação;
- 4- Experimentação – o consumidor experimenta o produto, avalia-o e decide se compra;
- 5- Adoção – o produto é adotado/comprado se for aprovado pelo consumidor.

Uma empresa ao lançar um novo produto fá-lo na esperança de obter sucesso, no entanto, por vezes esse feito não acontece. A possibilidade de sucesso aumenta na medida em que são feitos os investimentos no produto, tanto em tecnologia, publicidade, distribuição e outros. Encontrar consumidores que possam ser regulares utilizadores do produto na fase inicial de lançamento é uma das prioridades da gestão, pois estes consumidores estão dispostos a correr riscos com a experimentação do produto.

Desta forma, Kotler (2000) afirma que se podem caracterizar cinco tipos de adotantes, conforme se apresenta na Figura 7.

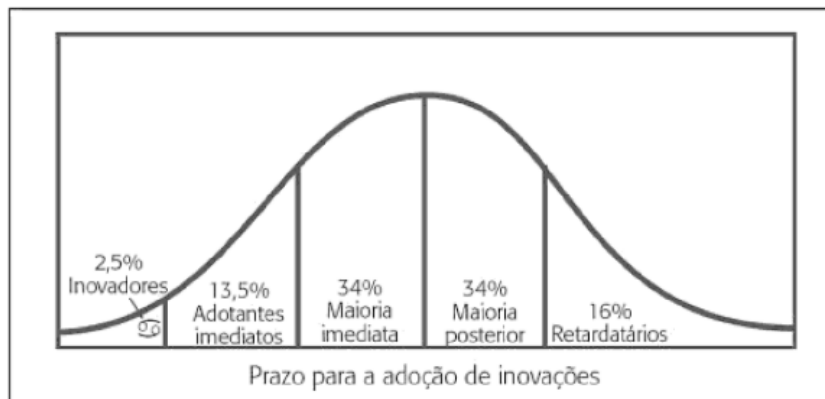


Figura 7 - Curva de Adotantes

Fonte: Kotler, 2000

Para Kotler (2000), os adotantes/compradores iniciais são os responsáveis pela fase de crescimento do produto. A maioria precoce e a tardia representam a maturidade do produto, incluindo a maturidade de crescimento, a maturidade de estabilidade e a maturidade decadente. Os inovadores são os consumidores extravagantes, isto é, são os consumidores que primeiro compram o produto sendo por isso os pioneiros. Este tipo de adotante representa 2,5% dos consumidores do produto ao longo do tempo. Tal como referido anteriormente, estes são os consumidores que estão dispostos a correr riscos para terem o benefício de experimentar o produto, quase de forma exclusiva devido a ser uma novidade no mercado. Contudo, estes compradores não são considerados formadores de opinião, ou seja, não servem de referência de consumo para a grande massa. A empresa precisa incorporar os inovadores na sua carteira de clientes, pois para além de propiciarem, inicialmente, rentabilidade com as vendas, são os mesmos que aliciam o próximo grupo de adotantes (Kotler, 2000). Os adotantes imediatos são os que elevam o produto para o seu crescimento. Estes são formadores de opinião e agentes de mudança comportamental e de consumo, sendo fundamentais para a difusão do produto. Representam 13,5% dos consumidores e são muito importantes para as empresas, uma vez que contribuem para a fase de crescimento no ciclo de vida do produto. Contribuem para o incremento do volume de vendas necessário para investimento nos novos produtos (Kotler, 2000). Já o grupo de compradores que se segue é designado de maioria imediata, também conhecido como maioria inicial. São consumidores altamente cuidadosos e que não gostam de correr riscos. Este grupo representa 34% dos consumidores e corresponde à entrada do produto na fase da maturidade. Embora não sejam formadores de opinião são eles os responsáveis pelo crescimento do lucro de forma significativa na

fase de maturidade. Ao chegar aqui, com metade dos consumidores potenciais conquistados ($2,5\%+13,5\%+34\%=50\%$), a empresa já sabe o tamanho da sua participação no mercado. Nesta fase a empresa já possui recursos suficientes para investir em novos projetos (Kotler, 2000). A maioria tardia, também designada de maioria posterior, ainda é mais cuidadosa que o grupo anterior, tendo por isso mais resistência à tentação da compra de um novo produto e apenas o compram quando este já é utilizado pela maioria dos consumidores. Este grupo representa 34% dos consumidores. A empresa obtém já um melhor conhecimento do segmento de mercado definido por cada empresa concorrente. Esta é considerada a melhor fase para a empresa pois é quando esta consegue recuperar os investimentos iniciais, embora tenha as despesas de manutenção e é onde obtém mais dinheiro para novos investimentos (Kotler, 2000). O último grupo de adotantes representa os retardatários que são consumidores extremamente tradicionais, isto é, compram somente produtos que confirmam o seu conforto psicológico da compra. Fogem das novidades pois para eles os riscos de compra são acentuados, considerando imatura a compra de um produto inovador. Este tipo de adotante representa 16% dos consumidores (Kotler, 2000).

A literatura sobre esta matéria é muito vasta, todavia as várias opiniões dos autores são por vezes similares umas com as outras. Não há um conceito específico de CVP e as suas fases, mas sim várias defesas baseadas em estudos de casos e investigações. Portanto, qualquer coisa que possa ser expressa em valor monetário, até uma ideia, é considerado um produto. Este continuará sempre no mercado desde que esteja a satisfazer as necessidades impostas pelos consumidores. O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) surge uma vez que o mercado, os consumidores e os concorrentes estão em constante mudança, pelo que exige estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir o seu sucesso através da gestão do volume do investimento em cada etapa do ciclo de vida. Considerando as diversas opiniões dos autores, a vida dos produtos é constituída por diversas fases, formando então, um ciclo. A boa compreensão destas fases torna-se um fator relevante para que as organizações possam determinar a fase em que o produto está e ao mesmo tempo gerir e prever o início e o fim de cada uma ou até mesmo estender a sua vida, de forma a maximizar a sua rentabilidade dentro de cada fase. Contudo, a maioria dos autores defende que o CVP é composto pelas quatro fases: introdução/lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

3. Metodologia

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (Oliveira, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e a sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (Fachin, 2006). Dentro do método científico pode optar-se por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia (Oliveira, 1999). A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos direcionados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas pode afirmar-se, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, numa focagem naturalística e interpretativa da realidade (Denzin & Lincoln, 2000). Ou seja, o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para recolha de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tem objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica.

O presente relatório tem como objeto de estudo o ciclo de vida do produto. Os dados do ano de 2017 que serão apresentados são relativos ao volume de m² vendidos e ao volume de faturação (€) da Love Tiles e da Margres, tanto no mercado nacional como no mercado internacional. Estes dados são importantes para calcular a percentagem que a Love Tiles e a Margres têm sobre ambos os mercados. A Love Tiles tem sempre uma percentagem maior no mercado internacional e a Margres no mercado nacional.

Posteriormente, serão analisados os m² vendidos das cinco séries selecionadas para a Love Tiles e para a Margres no mercado nacional e no mercado internacional. Os dados utilizados foram recolhidos da base de dados da empresa e para complementar os resultados houve reuniões com os diretores do mercado nacional e mercado internacional a fim de perceber ambos os mercados de forma mais profunda: características, tipos de clientes e posicionamentos de ambas as unidades industriais, com a finalidade de complementar os dados analisados. A recolha de dados foi também acompanhada pelos diretores, como já referido e foram realizadas na empresa não tendo demorado mais que uma hora. Na reunião do mercado nacional foi explicada a fundação da

empresa e a sua evolução ao longo do tempo. Também em ambas as reuniões foram expostas as características dos mercados (nacional – Dr. Nuno Marta, diretor comercial do mercado nacional e no internacional – Dr. Alberto Ramos, diretor do DDP), os tipos de clientes que a empresa serve, o posicionamento do mercado e dos respetivos produtos.

O objetivo do presente relatório é perceber o comportamento das séries em ambos os mercados num horizonte temporal de dez anos (2007 a 2017), tendo em conta os dados das vendas (em m²). Os dados resultantes das análises foram tratados de forma a obter o ciclo de vida do produto (de cada série), com o objetivo de averiguar o mesmo em cada mercado, calculando o peso do volume de m² vendidos em %. O volume de m² vendidos varia consoante as características do mercado e o posicionamento do produto inserido no mesmo.

4. Resultados

Neste capítulo será apresentado o Grupo em que se insere a empresa Gres Panaria Portugal, S.A. e serão apresentados os dados recolhidos e tratados resultantes da base de dados da empresa, conforme explicado no capítulo anterior.

4.1. Apresentação do grupo – *PanariaGroup Industrie Ceramiche, S.P.A. (PGIC)*

PANARIAgroup® *Panaria Group Industrie Ceramiche S.P.A. (PGIC)*, fundado em 1974, é um grupo italiano multinacional líder mundial na produção e distribuição de ladrilhos cerâmicos para pavimentos e revestimentos. É um dos principais produtores de pavimentos e revestimentos de cerâmica e especializado na produção de porcelana e de grés laminados. Direciona-se para um segmento de mercado superior e de luxo, contando com as suas dez marcas: *Panaria, Lea, Cotto d'Este, Fiordo, Florida Tile, Blu Style, Margres, Love Tiles, Bellissimo e Mimic Concept*. Estas marcas atendem e satisfazem as necessidades de diversos clientes, partilhando a extrema qualidade técnica e estética do produto.

O *PGIC* é um ponto de referência de escala internacional e conta atualmente com mais de 1.600 funcionários, mais de 10.000 clientes profissionais e seis unidades produtivas – três em Itália, duas em Portugal e uma nos Estados Unidos. Todas estas unidades são de vanguarda do ponto de vista tecnológico, produtivo e ambiental e focam-se na produção de material cerâmico em grés porcelânico, que, hoje em dia, representa o *core business* da empresa (mais de 80% da faturação consolidada).

Em 2002, o *PGIC* adquire a primeira Unidade Industrial em Portugal, localizada em Ílhavo, que produzia material cerâmico para a Maronagres. No ano 2005 adquire a segunda Unidade Industrial, sita na Zona Industrial de Aveiro que produzia material cerâmico para a Novagres.

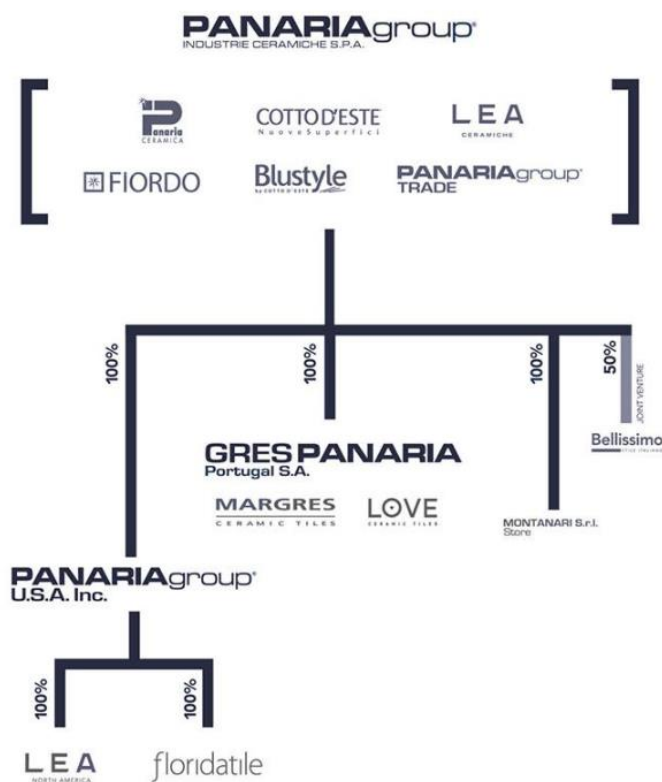


Figura 8 - Organograma do Panaria Group S.P.A.

Fonte: documento interno da empresa

4.1.1. Apresentação da empresa – Gres Panaria Portugal, S.A. (GPP)

GRES PANARIA
Portugal S.A.

No final do ano de 2006, a Novagres funde-se com a Maronagres sendo alterada a denominação social para Gres Panaria Portugal, S.A. (GPP). Esta sociedade tem sede em Chousa Nova, concelho e freguesia de Ílhavo e conta, desde então, com duas Divisões, que atualmente, são: Divisão Margres Ceramic Tiles e Divisão Love Ceramic Tiles.

Integrada no prestigiado grupo italiano PGIC, a GPP é uma das empresas de cerâmica de referência a nível mundial. Atualmente, a GPP, no conjunto das duas unidades industriais, dispõe de uma capacidade instalada de 8 milhões de m²/ano e cerca de 400 colaboradores. A sua estrutura comercial conta com 70 agentes, 8 promotores, atendendo a mais de 2.000 clientes espalhados por mais de 113 países, dos 5 continentes, constituindo esta um importante ativo na geração do volume de negócios anual, de cerca de 74 milhões de euros (dados referentes ao ano comercial de 2017).

GPP tem uma gestão autónoma da sua casa mãe, embora a estratégia geral seja definida pelo *PGIC*, mas operacionalmente a GPP é independente.

A GPP tem um Departamento dedicado ao Desenvolvimento de Produto (DDP) – *Product Development Department* – que através de laboratórios próprios leva a cabo a investigação e desenvolvimento de novos produtos, sempre na vanguarda, quer em termos de qualidade quer, em termos de *design* dos produtos. Para além das áreas produtivas e administrativas, a GPP possui ainda *showrooms* próprios em Aveiro e Lisboa, onde divulga as marcas que produz/comercializa. Atualmente, a GPP representa cinco marcas comerciais, sendo elas: *Bloom Ceramic Tiles*, *Easy Tiles*, *Mimic Concept*, *Margres Ceramic Tiles* e *Love Ceramic Tiles*. O presente relatório prender-se-á apenas com as duas últimas marcas referidas.

É de salientar que a empresa GPP atua em diferentes mercados internacionais, maioritariamente na Europa, e que participa regularmente em feiras internacionais, como a Cersaie e a Tektónica, por forma a promover os seus produtos aos clientes. A Cersaie – Salão Internacional da Cerâmica para a Arquitetura e Banho – é a maior feira a nível mundial de materiais de construção. Tem lugar todos os anos na cidade italiana de Bolonha, no mês de setembro. Com um espaço de exposição de 156.000 m², a Cersaie registou na sua última edição, 2017, mais de 111.604 pessoas presentes apenas numa semana, sendo este número exemplificador da grandeza do evento, onde estiveram expostas mais de 869 marcas distintas. Trata-se do evento mais importante de materiais de construção a nível internacional e por isso a GPP está sempre presente com as suas duas marcas: Margres e Love Tiles. Estas duas marcas são sempre representadas em dois *stands* distintos já que, apesar de pertencerem ao mesmo grupo, as características e funcionalidades dos produtos são distintas. Cada uma exige uma apresentação/representação diferenciada, como será explanado mais à frente. A Tektónica – Feira Internacional de Construção e Obras Públicas – é um evento de referência em Portugal, no âmbito de materiais de construção. Esta feira decorre todos os anos em maio na FIL – Parque das Nações – em Lisboa. Esta conta com expositores oriundos de vários pontos do país e do estrangeiro, especialmente de Espanha. Assim, estes dois eventos são fulcrais para a apresentação e divulgação dos produtos e de certa forma, para a sua prematura promoção, visto que a apresentação/lançamento ocorre aquando um destes momentos temporais (Cersaie em setembro e Tektónica em maio).

Desde 2014 que a GPP apostou num espaço próprio para exposição dos produtos em Lisboa, o showroom, localizado perto onde decorre a Tektónica. Esta aposta no showroom foi uma decisão estratégica tomada pela empresa, pelo que os clientes podem em qualquer altura visitar os diversos produtos em gama de ambas as marcas, visto que é um espaço permanente.

4.2. Descrição da atividade comercial da Empresa GPP

A GPP produz com a inscrição de outras marcas, como o caso da *Bloom Ceramic Tiles* e da *Easy Tiles*, integrados numa gama de preços inferior, sendo uma solução interessante para clientes que atribuem grande valia ao binómio qualidade-preço.

4.2.1. Love Ceramic Tiles



A antiga Novagres é atualmente denominada de Love Ceramic Tiles - Indústria de Cerâmica, S.A. (*rebranding* em 2008). A nova designação, ligada a um conceito de marketing emocional, mais decorativo e mais sentimentalista, ou que convida a sentir cada espaço de casa através de ambientes elegantes, exclusivos e irrepetíveis. Iniciou, então, a sua atividade em 1990 com a produção de pavimentos em grés de pasta branca vidrada. Em 1996 começou a produzir revestimentos em monoporosa. Especializada em produção de revestimentos em monoporosa pasta branca de grandes formatos e em pavimentos de grés esmaltado, alia a qualidade dos produtos ao design de vanguarda que contribui para a consolidação da marca no mercado de revestimentos e pavimentos cerâmicos de gama média-alta, atuando no mercado nacional e no mercado internacional. Os formatos base da cerâmica nesta unidade industrial, ou seja, todos os formatos que são designados como bases, correspondem, em centímetros, ao pavimento e ao revestimento. Os formatos pavimento são: 15x75; 16,5x16,5; 16,5x33,3; 30x60; 33,3x50; 35x35; 45x45; 50x50; 60x60 e 60x60 20 mm (milímetros). Este último formato (60x60 20mm) representa um quadrado com espessura de 20 mm que tem características muito técnicas. É, sobretudo, aplicado em instalações a seco em relva, gralva ou pavimentos sobrelevados, devido a ter uma espessura de cerâmica mais grossa que o “normal”. Este produto de 20 mm tem características técnicas que os outros produtos não têm, nomeadamente: resistência a cargas pesadas, resistência ao choque térmico, resistência às manchas, ácidos e agentes químicos, antiderrapante, resistência ao gelo e fogo, resistência a fungos e bactérias, facilidade de limpeza, facilidade em instalar, facilidade em ser removido, inspecionado e reaplicado, resistência ao sal, estabilidade das cores ao longo do tempo e resistência à passagem de veículos (instalada sobre gralva). Os formatos revestimento são: 20x60; 22,5x45; 30x60; 35x70 e 35x100.

Esta unidade tem um portefólio de produtos muito mais alargado, mais personalizado, ou seja, é um produto que apela mais às emoções, sendo direcionado a espaços mais residenciais/particulares, mais privados (espaços de casas, zonas interiores e exteriores), com um

toque mais elegante, mais rico e luxuoso, permitindo gostos mais modernos, clássicos, minimalistas e rústicos. No fundo, os produtos da Love Tiles não são tão técnicos, tendo características inferiores ao nível da tipologia de produto. É um produto versátil e intemporal, que vai de encontro às novas tendências do mercado, satisfazendo as necessidades e os desejos dos consumidores. Também existem produtos com características mais técnicas que permitem a aplicação em jardins e espaços públicos, complexos e residências balneares (envolventes de piscinas) parques de estacionamento, calçadas e zonas pedonais, zonas industriais e áreas urbanas

A Love Tiles detém uma das mais importantes unidades produtivas do setor cerâmico, fruto de uma cultura de melhoria contínua da qualidade, assente num investimento constante em novas tecnologias, design e formação/recrutamento de recursos humanos altamente habilitados. O sucesso desta assenta na procura contínua de novas metodologias produtivas e linhas de produto inovadoras, capazes de satisfazer as necessidades dos seus clientes.

4.2.2. Margres Ceramic Tiles

MARGRES A antiga Maronagres, atualmente denominada de Margres Ceramic Tiles
CERAMIC TILES

- Comércio e Indústria de Cerâmica S.A., iniciou a sua produção na sua Unidade Industrial de Ílhavo em 1982. Dedicar-se exclusivamente à produção de grés porcelânico e é líder no setor de pavimentos e revestimentos. Esta divisão foi uma das primeiras fábricas de grés porcelânico a nível mundial. Conta com um produto de excelência que, pelas suas vantagens técnicas, oferece soluções para qualquer tipo de construção em espaços públicos ou privados. As características que tornam este produto ímpar advêm do recurso da tecnologia moderna e da alta qualidade das matérias-primas, combinando com a apresentação estética que vai de encontro às exigências da arquitetura contemporânea. A marca é uma referência no mercado nacional e tem uma grande presença no mercado internacional. Os formatos base da cerâmica nesta unidade industrial, ou seja, todos os formatos que são designados como bases, correspondem, em centímetros, ao pavimento. Os formatos são exclusivamente pavimento sendo então: 10x60; 15x60; 20x90; 20x120; 30x30; 30x60; 45x90; 50x50; 50x100; 60x60; 60x120; 90x90; 100x100 e 300x300.

Esta unidade tem um produto muito mais técnico, mais funcional e mais específico, sendo direcionado para edifícios públicos/privados, interiores/exteriores, espaços públicos, espaços que exijam um nível mais técnico, áreas de alto tráfego, piscinas, etc.

4.3. Análise do mercado nacional e do mercado internacional (volume de vendas de m² e volume de faturação) da empresa GPP: Love Tiles e Margres – ano 2017

A GPP lança uma vez por ano vários produtos, fazendo o lançamento dos mesmos duas vezes, ou seja, existe uma apresentação na CERSAIE e outra apresentação no *Showroom* de Lisboa).

4.3.1. Características do Mercado Nacional

O mercado nacional/interno tem como características a forte notoriedade das marcas Love Tiles e Margres, isto é, é reconhecida dentro do país, a venda a distribuidores e a promoção dos produtos a profissionais, principalmente do setor de construção. Maioritariamente, as vendas são feitas a redes de distribuição/distribuidores/retalhistas que possuem pontos de vendas específicos ao público (um ou mais pontos). Por outro lado, neste mercado, e algo que se diferencia do mercado externo, é que existe promoção evidenciada dos produtos a profissionais, ou seja, existe divulgação junto dos profissionais sobre os produtos, pelo que, os consumidores compram os produtos aos distribuidores. A venda das marcas é essencialmente feita através de distribuidores que promovem os produtos. Os principais clientes são retalhistas tradicionais, especialistas em cerâmica, sanitários, ou seja, são clientes grossistas. Os principais concorrentes são nove empresas: Revigrés, Recer, Pavigrés, Dominó, Gresart, Aleluia, CLiPER, Feri&Masi e Cinca. A Cinca é concorrente direta da Love Tiles devido ao seu produto ser mais decorativo. Todos os outros concorrentes competem com a Margres com os seus produtos mais técnicos. A nível global existe mais concorrência no produto técnico (Margres) do que no produto decorativo (Love Tiles). A Pavigrés é o segundo líder de mercado, sendo o concorrente mais próximo da Margres. As suas exportações representam 90%, sendo os produtos desta fábrica muito similares aos da Margres, ao nível do pavimento. Ainda assim, a Margres é líder de mercado, tal como a Love Tiles, ou seja, a GPP é líder de mercado. Com a pressão do mercado os CVP tornam-se mais curtos e as tendências alteram-se rapidamente. Existem seis vendedores (funcionários da GPP) espalhados pelo território nacional, sendo que três deles são agentes. Os agentes são comissionistas que prestam serviços à empresa de forma exclusiva, ou seja, têm contrato de exclusividade, todavia com vínculos diferentes.

4.3.2. Características do Mercado Internacional

O mercado internacional/externo apresenta características bastante diferentes. As características que representam este mercado são a pouca/reduzida notoriedade das marcas Love Tiles e Margres, ou seja, o facto destas marcas serem pouco reconhecidas fora do país. As vendas também são maioritariamente feitas a distribuidores/retalhistas, onde existem pontos de venda específicos ao público (um ou mais pontos de venda), mas não há meios de promoção que se evidenciem. Este mercado apresenta uma grande dimensão, onde a concorrência é mais forte e a vantagem competitiva da empresa GPP é menor, devido aos custos de transportes acrescidos por se situar num país periférico, comparando, por exemplo, com as empresas de Espanha e França, ou até mesmo Itália, devido à proximidade dos países, quase que a “um passo” do público, acabando por não compensar comprar além-fronteira, nomeadamente a Portugal (neste caso à GPP). Os principais clientes são retalhistas tradicionais, especialistas em cerâmica, sanitários, ou seja, são clientes grossistas. A apresentação dos produtos é feita pelos comerciais que se dirigem até aos mercados internacionais e apresentam os produtos aos seus clientes ou, pontualmente, a equipa faz a apresentação de *merchandising* aos agentes. Neste mercado, normalmente, não é necessário contrato de exclusividade, dependerá sempre da estruturação de cada mercado. Essencialmente, os mercados onde a GPP atua são europeus. Os principais concorrentes são as empresas: Parmesa, Salori, Porcelanosa, Grespanha, Urbatek e Rock.

4.3.3. Tipos de clientes

Podem distinguir-se dois tipos de clientes para quem as duas unidades industriais vendem, sendo eles, os profissionais/técnicos e os não profissionais/público final/cliente final. Os profissionais/técnicos são considerados os gabinetes de arquitetura, os gabinetes de decorações, os engenheiros, os construtores e os responsáveis de compra de construtores. Estes mesmos profissionais dedicam-se à construção de prédios (inclusive prédios de escritórios), obras públicas, lojas, supermercados, hipermercados, etc. O tipo de clientes não profissionais/público final/cliente final são pessoas individuais que se dirigem aos/às pontos de venda/lojas dos distribuidores e compram os produtos (este caso raramente acontece no mercado nacional).

As análises são baseadas no volume de faturação e volume de vendas de m² por mercados. Os mercados estão agrupados por nações, em que, evidentemente, Portugal corresponde ao mercado nacional e o mercado internacional às restantes nações, que são maioritariamente da Europa, como já referido. Esta análise é apresentada por forma a contemplar as análises seguintes,

contudo esta apresentação apenas se cinge aos dados de 2017. A grande diferença entre a Love Tiles e a Margres é a presença no mercado em que atuam. A Margres tem uma maior presença no mercado nacional e a Love Tiles detém uma fortíssima presença no mercado internacional, conforme será mostrado a seguir. A Margres está posicionada no segmento médio/alto e apresenta soluções mais técnicas com produtos que vão de encontro a obras mais técnicas. A Love Tiles está posicionada no segmento alto, apresentando uma gama de produtos mais particular, não sendo estes tão técnicos. As duas tabelas que se seguem ajudam a perceber a presença de cada unidade industrial em ambos os mercados antes de iniciar as análises do ciclo de vida dos produtos. As Tabelas 1 e 2 apresentam os m² vendidos e a faturação (€) da Love Tiles e da Margres no mercado nacional e no mercado internacional.

Tabela 1 - Volume de m² vendidos da Love Tiles e Margres no Mercado Nacional e Internacional

Volume de m ² vendidos					
Love Tiles			Margres		
Total	Mercado Nacional	Mercado Internacional	Total	Mercado Nacional	Mercado Internacional
3.309.126	1.140.390	2.168.736	2.519.214	1.337.687	1.181.527
Peso relativo sobre total de m ² vendidos	34,46%	65,54%	Peso relativo sobre total de m ² vendidos	53,10%	46,90%
Diferença do Peso relativo entre Mercado Nacional e Internacional	31,08%		Diferença do Peso relativo entre Mercado Nacional e Internacional	6,20%	

Fonte: elaboração própria sob base de dados

Tabela 2 - Volume de faturação da Love Tiles e Margres no Mercado Nacional e Internacional

Volume de faturação (€)					
Love Tiles			Margres		
Total	Mercado Nacional	Mercado Internacional	Total	Mercado Nacional	Mercado Internacional
30.049.682 €	10.826.565 €	19.223.117 €	31.767.093 €	17.161.612 €	14.605.481 €
Peso relativo sobre total da faturação	36,03%	63,97%	Peso relativo sobre total da faturação	54,02%	45,98%
Diferença do Peso relativo entre Mercado Nacional e Internacional	27,94%		Diferença do Peso relativo entre Mercado Nacional e Internacional	8,05%	

Fonte: elaboração própria sob base de dados

Retiram-se algumas conclusões sobre estes dados, tendo em conta as diferentes características entre o mercado interno e externo, na medida em que a Love Tiles possui uma presença inferior no mercado nacional comparando com a Margres. Isto acontece, pois, a maioria das vendas na Love Tiles prende-se com o público não profissional, ou seja, são pessoas individuais que se dirigem aos balcões de venda/venda de balcão e decidem comprar um produto ao seu gosto. Esta unidade tem mais percentagem no mercado internacional, tendo por isso um maior volume de vendas relativamente à Margres, neste mercado específico. Já a Margres dirige-se a ambos os públicos (profissionais e não profissionais), mas vocaciona-se maioritariamente para o público profissional. O produto desta unidade é um produto mais técnico e por isso existe uma maior rigidez face às variações da moda/tendência/design. A forte presença é sobre o mercado nacional, o que indica que esta unidade se dedica mais a projetos em grande escala (nacional) do que ao balcão (internacional). Em suma, a Love Tiles obtém mais percentagem no mercado internacional que representa mais venda ao balcão e em lojas (consumidor final compra nos balcões dos distribuidores) e a Margres obtém como público-alvo, o setor da construção de obras que aponta para o mercado nacional. As diferenças visíveis nas duas unidades ao nível das duas variáveis no mercado nacional, em que a Margres tem maior presença neste mercado, ao contrário da Love Tiles, prendem-se com o facto da Margres ter uma presença muito forte em construções, projetos e prescrições públicas, ou seja, obras públicas.

De seguida serão apresentadas dez séries no mesmo horizonte temporal, cinco da Love Tiles e cinco da Margres, a fim de analisar o ciclo de vida das mesmas, assim como o diferente comportamento face aos diferentes mercados.

4.4. Análise do ciclo de vida do produto – volume de m² vendidos por mercado – horizonte temporal de dez anos (2007 a 2017)

Na indústria cerâmica, nomeadamente nestas duas unidades industriais, a unidade principal de venda é o m². Existem outras unidades de venda, nomeadamente, vendas ao conjunto (2 peças), vendas à unidade/peça ou vendas à caixa (número de peças por caixa depende de decisões empresariais). Procedeu-se à análise dos m² vendidos com base na seleção das séries que entraram no mercado em 2007. Também como existe um diversificado portefólio de séries/coleções, principalmente na Love Tiles, optou-se por analisar apenas as cinco séries/coleções, de cada unidade industrial, que têm o mesmo horizonte temporal (existência em anos), de modo a avaliar o seu ciclo de vida com base nos m² vendidos. A análise cinge-se numa linha de orientação coerente, num horizonte temporal de dez anos que compreende 2007 e 2017. Neste sentido, a ideia desta análise é estudar as séries/coleções no mesmo tempo de existência e proceder a comparações entre mercados sobre o desenvolvimento das mesmas tendo em conta os diferentes cenários em que estão. Apurar-se-ão resultados e avaliações que permitam perceber a importância de cada série em cada mercado.

4.4.1. Love Tiles

- a) **Série 25** – simbiose de identidades culturais aliadas ao fascínio único e original. Design de intensos efeitos visuais, traços coloridos num estilo marcado pela vivacidade. Soluções decorativas que definem o estilo novo do viver cosmopolita.

Tabela 3 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série 25 desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	113.868	153.744	130.174	112.727	75.483	52.890	51.251	26.959	27.983	16.912	4.615
Internacional	20.669	38.370	68.003	78.006	74.779	67.339	51.296	30.126	26.368	19.463	6.628
Total de m² vendidos	134.537	192.114	198.177	190.733	150.262	120.229	102.547	57.085	54.351	36.375	11.243
% Mercado Nacional	84,64%	80,03%	65,69%	59,10%	50,23%	43,99%	49,98%	47,23%	51,49%	46,49%	41,05%
% Mercado Internacional	15,36%	19,97%	34,31%	40,90%	49,77%	56,01%	50,02%	52,77%	48,51%	53,51%	58,95%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

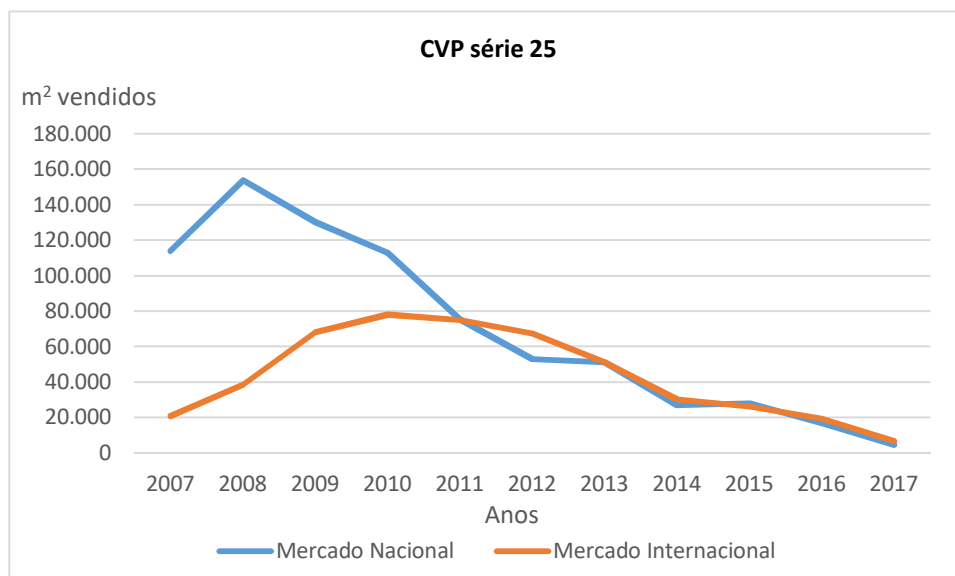


Gráfico 1 - CVP da série 25 no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

- b) **Série 38** - Desenvolvida em monoporosa de pasta branca para aplicar em revestimento e em grés porcelanato esmaltado para pavimento. É caracterizada por uma linguagem minimalista suportada pela sua diversificada paleta de cores.

Tabela 4 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série 38 desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	220.570	124.561	93.906	72.172	60.710	37.954	40.485	47.796	52.695	71.357	73.683
Internacional	126.424	99.231	68.474	62.899	44.329	44.922	38.330	43.012	60.572	107.603	130.704
Total de m² vendidos	346.994	223.792	162.380	135.071	105.039	82.876	78.815	90.808	113.267	178.960	204.387
% Mercado Nacional	63,57%	55,66%	57,83%	53,43%	57,80%	45,80%	51,37%	52,63%	46,52%	39,87%	36,05%
% Mercado Internacional	36,43%	44,34%	42,17%	46,57%	42,20%	54,20%	48,63%	47,37%	53,48%	60,13%	63,95%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

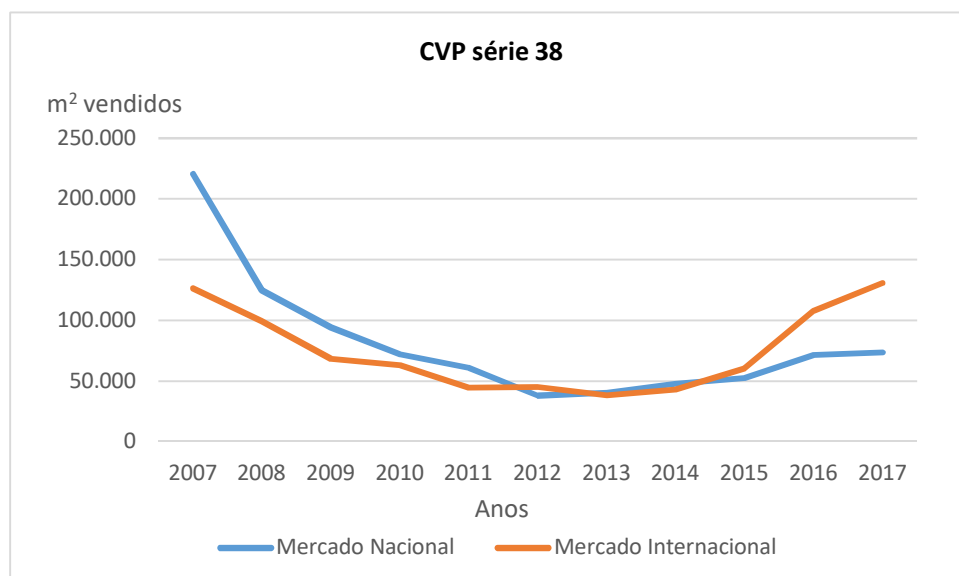


Gráfico 2 - CVP da série 38 no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

c) **Série 51** – inspirada numa tipologia e design de produto rústica, associada a uma cor forte *marron*.

Tabela 5 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série 51 desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	48.468	44.030	31.904	22.624	17.605	12.263	12.906	9.425	7.436	10.620	5.550
Internacional	101.574	81.612	68.038	68.469	60.720	49.299	34.955	26.304	19.412	15.029	8.103
Total de m² vendidos	150.042	125.642	99.942	91.093	78.325	61.562	47.861	35.729	26.848	25.649	13.653
% Mercado Nacional	32,30%	35,04%	31,92%	24,84%	22,48%	19,92%	26,97%	26,38%	27,70%	41,41%	40,65%
% Mercado Internacional	67,70%	64,96%	68,08%	75,16%	77,52%	80,08%	73,03%	73,62%	72,30%	58,59%	59,35%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

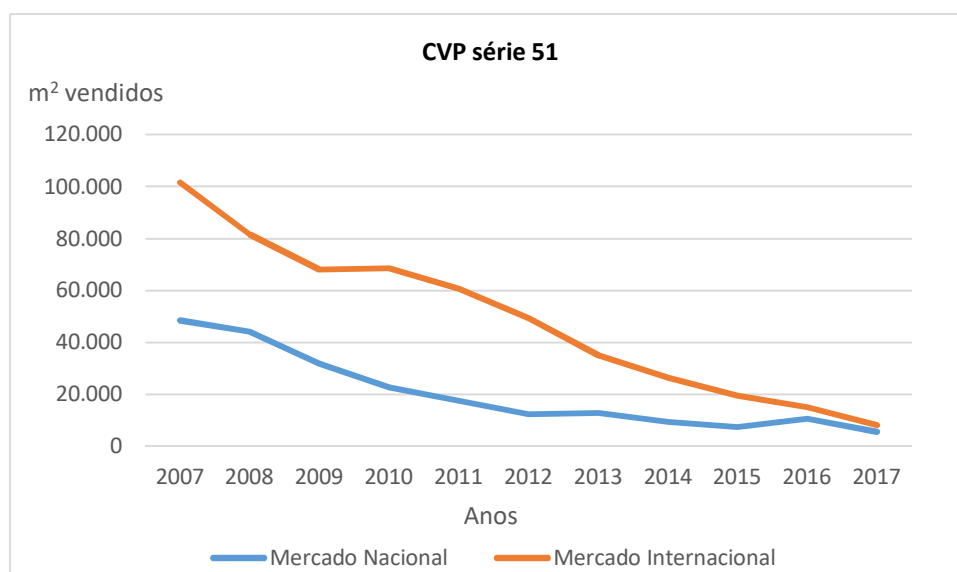


Gráfico 3 - CVP da série 51 no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

d) **Série 61** – inspirada num efeito de pedras manchadas.

Tabela 6 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série 61 desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	22.542	17.302	15.227	9.255	9.286	5.522	2.206	1.608	1.614	1.291	1.009
Internacional	67.978	50.875	38.502	32.597	31.674	19.863	13.778	9.331	6.353	5.303	957
Total de m² vendidos	90.520	68.177	53.729	41.852	40.960	25.385	15.984	10.939	7.967	6.594	1.966
% Mercado Nacional	24,90%	25,38%	28,34%	22,11%	22,67%	21,75%	13,80%	14,70%	20,26%	19,58%	51,32%
% Mercado Internacional	75,10%	74,62%	71,66%	77,89%	77,33%	78,25%	86,20%	85,30%	79,74%	80,42%	48,68%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

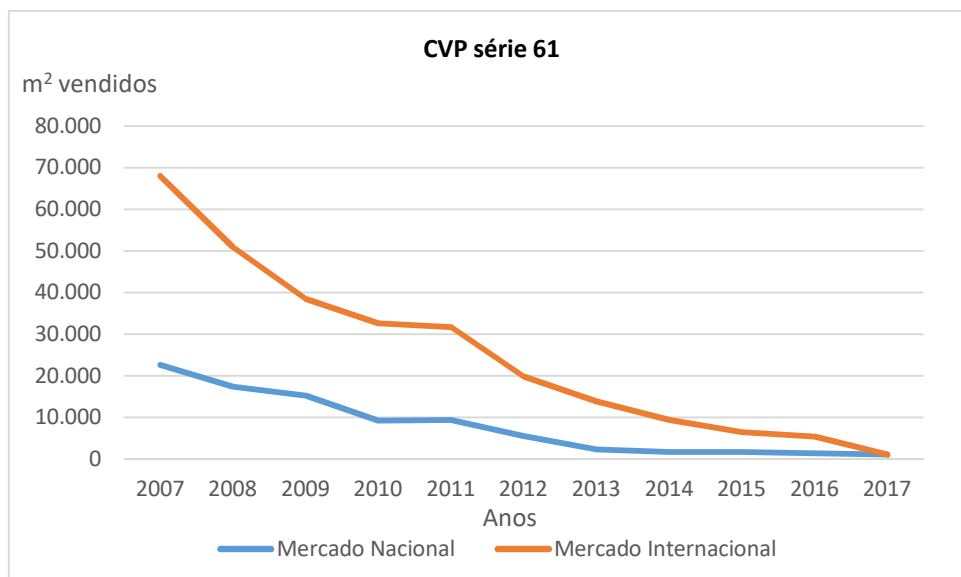


Gráfico 4 - CVP da série 61 no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

e) **Série 64** – inspirada numa pedra de tipologia e design de produto rústico, com efeito natural.

Tabela 7 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série 64 desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	51.691	45.737	32.284	24.763	22.459	11.933	9.409	7.226	6.281	7.054	4.487
Internacional	96.982	94.320	86.876	95.467	64.953	54.577	37.363	30.061	27.379	23.398	15.109
Total de m² vendidos	148.673	140.057	119.160	120.230	87.412	66.510	46.772	37.287	33.660	30.452	19.596
% Mercado Nacional	34,77%	32,66%	27,09%	20,60%	25,69%	17,94%	20,12%	19,38%	18,66%	23,16%	22,90%
% Mercado Internacional	65,23%	67,34%	72,91%	79,40%	74,31%	82,06%	79,88%	80,62%	81,34%	76,84%	77,10%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

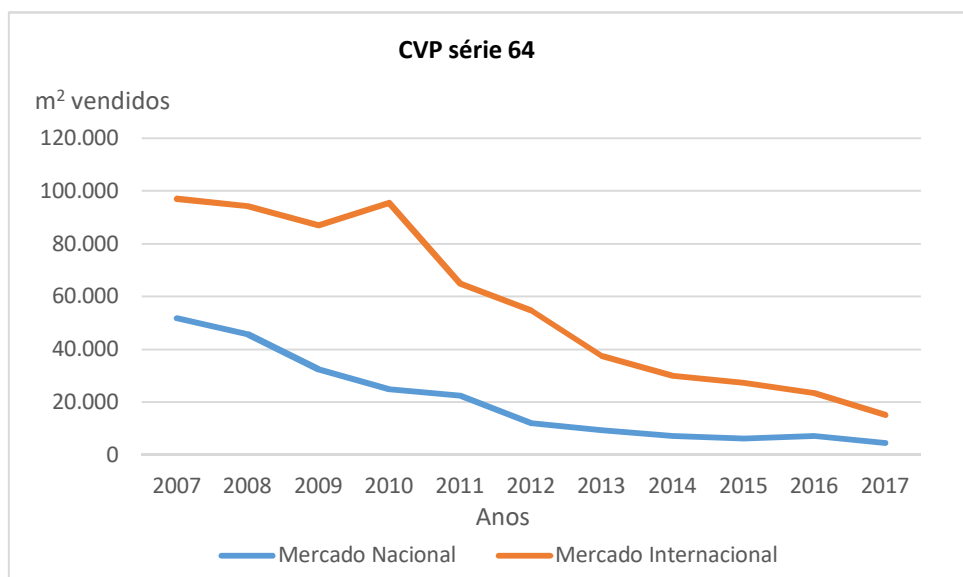


Gráfico 5 - CVP da série 64 no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

4.4.2. Margres

- a) **Série b** – produzida através de grés porcelânico “toda a massa” (pavimento) composta por uma grande coleção formada por superfícies suaves que são enriquecidas de fragmentos luminosos. Indicado para qualquer tipo de aplicação, vai de encontro às exigências modernas da arquitetura contemporânea conjugado a harmonia cromática e a elegância de soluções modulares multi formato.

Tabela 8 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série b desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	86.014	88.138	66.449	49.881	60.793	24.468	22.790	24.757	20.668	30.248	18.555
Internacional	36.789	48.558	45.628	53.183	56.341	78.052	46.705	55.731	53.189	39.414	32.359
Total de m² vendidos	122.803	136.696	112.077	103.064	117.134	102.520	69.495	80.488	73.857	69.662	50.914
% Mercado Nacional	70,04%	64,48%	59,29%	48,40%	51,90%	23,87%	32,79%	30,76%	27,98%	43,42%	36,44%
% Mercado Internacional	29,96%	35,52%	40,71%	51,60%	48,10%	76,13%	67,21%	69,24%	72,02%	56,58%	63,56%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

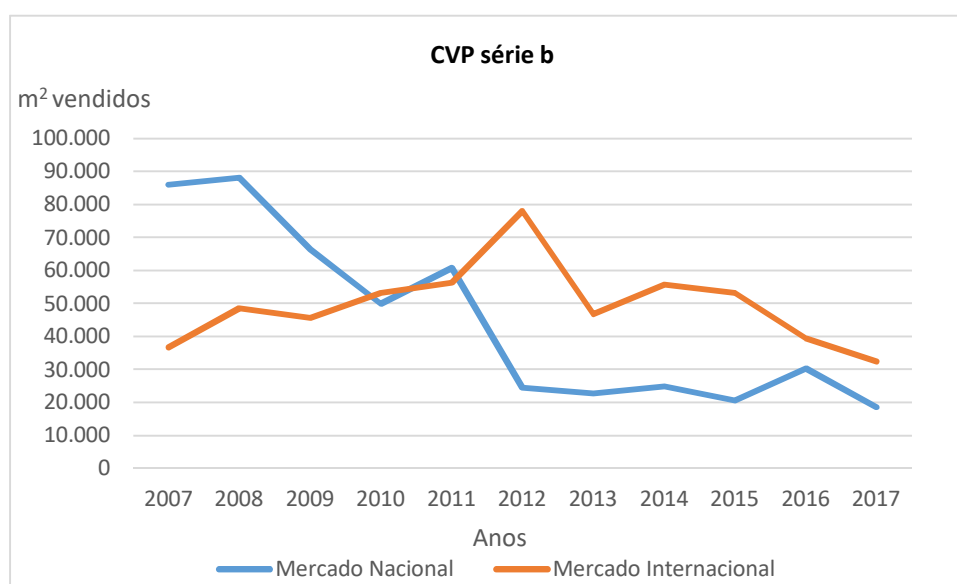


Gráfico 6 - CVP da série b no Mercado Nacional e Mercado Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

b) **Série f** – arquitetura metropolitana, espaço contemporâneo. Esta matéria urbana transforma-se num novo conceito refletindo espaços amplos e iluminados no seu papel de centralidade construtiva.

Tabela 9 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série f desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	142.382	151.550	142.219	124.436	107.635	95.453	61.385	74.138	82.369	89.301	72.594
Internacional	37.418	50.626	46.113	49.127	48.009	49.859	34.378	51.193	52.155	71.667	51.483
Total de m² vendidos	179.800	202.176	188.332	173.563	155.644	145.312	95.763	125.331	134.524	160.968	124.077
% Mercado Nacional	79,19%	74,96%	75,52%	71,70%	69,15%	65,69%	64,10%	59,15%	61,23%	55,48%	58,51%
% Mercado Internacional	20,81%	25,04%	24,48%	28,30%	30,85%	34,31%	35,90%	40,85%	38,77%	44,52%	41,49%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

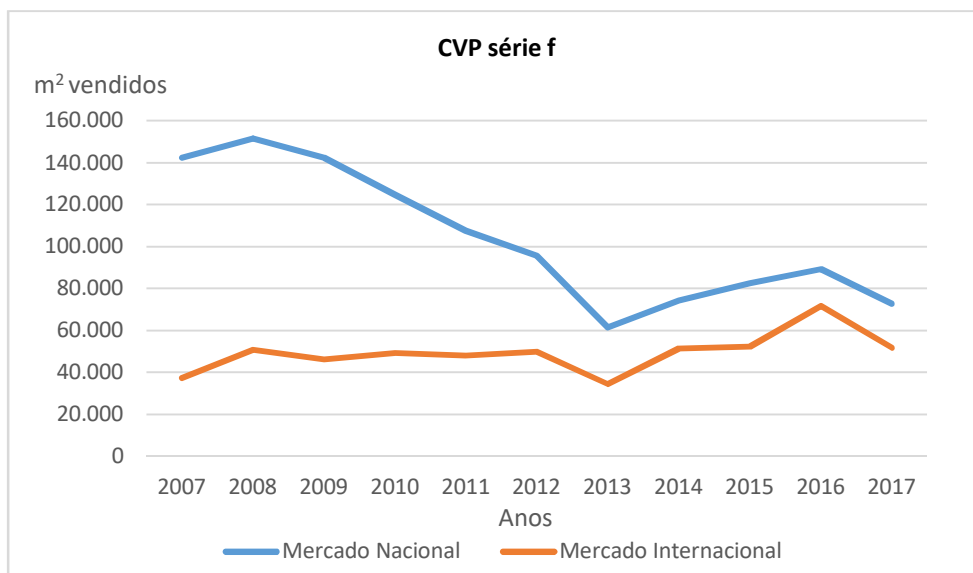


Gráfico 7 - CVP da série f no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

- c) **Série k** – inspirada na pedra natural portuguesa com a melhor tecnologia na manufatura de grés porcelânico, reflete um resultado extraordinário da pedra.

Tabela 10 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série k desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	168.837	122.621	78.316	64.785	48.176	29.362	62.016	6.478	17.996	34.072	30.853
Internacional	18.870	19.051	9.137	6.268	5.396	5.842	5.893	523	7	11	4
Total de m² vendidos	187.707	141.672	87.453	71.053	53.572	35.204	67.909	7.001	18.003	34.083	30.857
% Mercado Nacional	89,95%	86,55%	89,55%	91,18%	89,93%	83,41%	91,32%	92,53%	99,96%	99,97%	99,99%
% Mercado Internacional	10,05%	13,45%	10,45%	8,82%	10,07%	16,59%	8,68%	7,47%	0,04%	0,03%	0,01%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

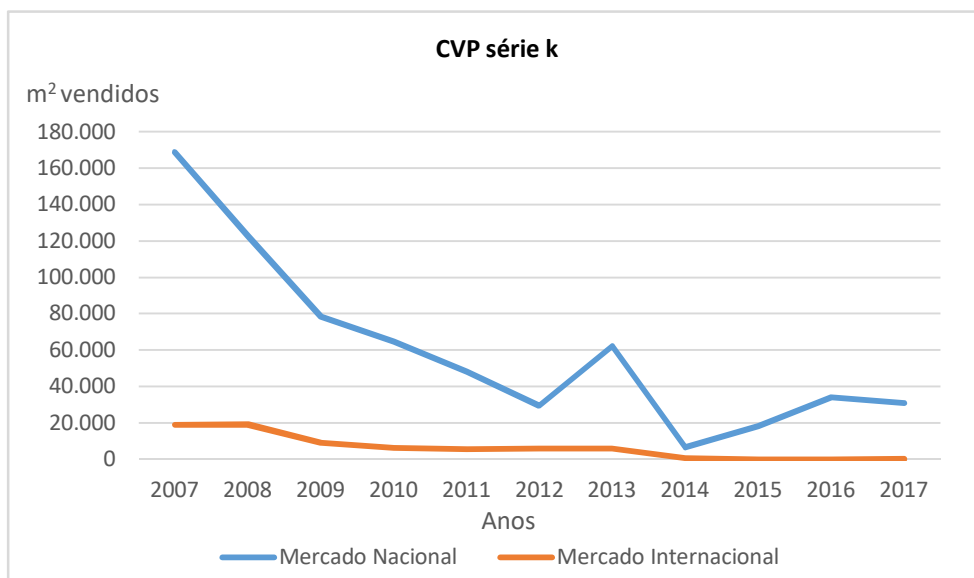


Gráfico 8 - CVP da série k no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

- d) **Série t** – esta série foi criada para a mesa de trabalho do arquiteto de modo a decorar edifícios públicos e privados, garantindo prestações de utilização excepcionais. Permite criar infinitas opções escolhendo entre os vários formatos e cores.

Tabela 11 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série t desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	489.483	478.731	392.274	337.439	209.253	197.175	170.374	136.906	127.058	127.118	134.760
Internacional	173.003	180.093	156.808	136.517	115.867	99.391	77.364	69.568	60.779	62.010	62.785
Total de m² vendidos	662.486	658.824	549.082	473.956	325.120	296.566	247.738	206.474	187.837	189.128	197.545
% Mercado Nacional	73,89%	72,66%	71,44%	71,20%	64,36%	66,49%	68,77%	66,31%	67,64%	67,21%	68,22%
% Mercado Internacional	26,11%	27,34%	28,56%	28,80%	35,64%	33,51%	31,23%	33,69%	32,36%	32,79%	31,78%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

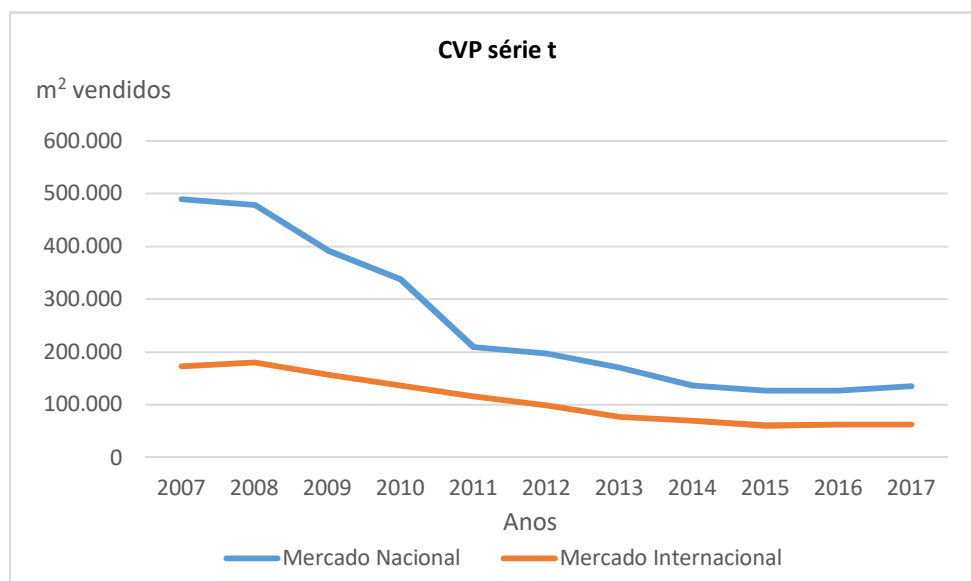


Gráfico 9 - CVP da série t no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

e) Série y – inspirada na pedra natural mármore.

Tabela 12 - Volume de m² vendidos por mercado, total de m² vendidos e percentagem por mercado da série y desde 2007 a 2017.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nacional	84.801	106.201	104.518	69.563	37.791	47.176	27.933	33.416	2.733	1.267	317
Internacional	60.878	71.107	55.648	46.339	52.019	35.116	14.978	2.823	674	0	8
Total de m² vendidos	145.679	136.696	112.077	103.064	117.134	102.520	69.495	80.488	73.857	69.662	50.914
% Mercado Nacional	58,21%	77,69%	93,26%	67,49%	32,26%	46,02%	40,19%	41,52%	3,70%	1,82%	0,62%
% Mercado Internacional	41,79%	52,02%	49,65%	44,96%	44,41%	34,25%	21,55%	3,51%	0,91%	0,00%	0,02%

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

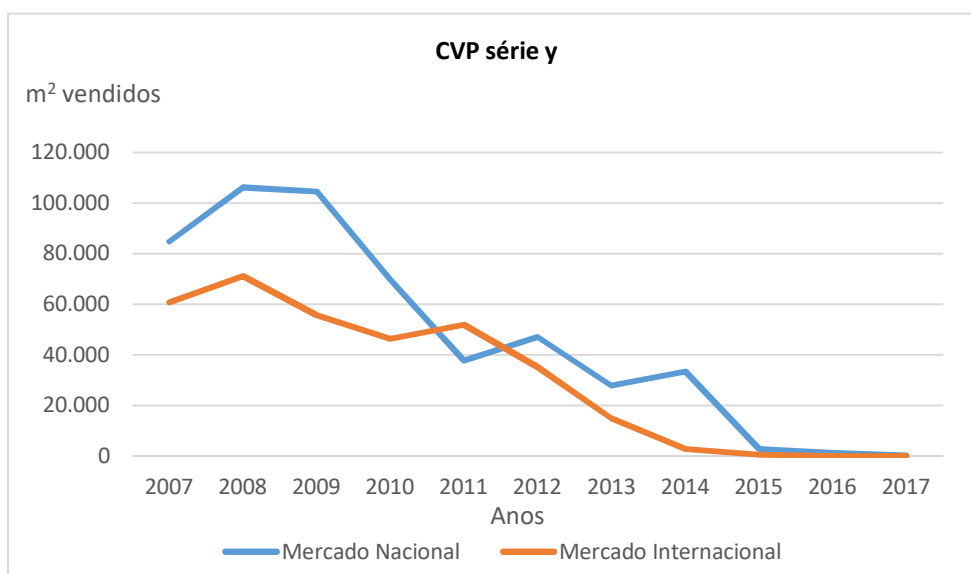


Gráfico 10 - CVP da série y no Mercado Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria suportada por base de dados

5. Discussão

Nos capítulos antecedentes foram sendo apresentados temas importantes para a compreensão e análise das séries, nomeadamente o comportamento delas. Primeiramente foi feita uma revisão da literatura sobre o tema fulcral do trabalho: o ciclo de vida dos produtos onde abrange alguns conceitos, as fases do modelo por diversos autores, assim como a importância de desenvolver novos produtos. Posteriormente, foram apresentados os resultados obtidos através da base de dados da empresa, onde foram retiradas as vendas de m² dos produtos por forma a analisar o ciclo de vida dos mesmos.

Relativamente ao CVP, que é o principal foco do trabalho, existem autores que defendem o mesmo conceito de CVP e existem outros que não, assim como as fases que consideram. Segundo Bauer e Fischer (2000), não existe uma generalização do conceito de CVP, mas consideram que este é um conceito fulcral e persistente no meio empresarial. Para Laugeni e Martins (2003), o CVP é obsolescência conceituada como referiu/conceituou Alfred Sloan Jr. Da General Motors, ou seja, é quando um produto deixa de ser útil mesmo que esteja em perfeito estado de funcionamento. Neste sentido, Gobe Gobe et al. (2004) defende também que os produtos passam a ter menor procura no mercado e por isso os CVP cada vez são mais curtos, provocando a entrada de produtos substitutos que possuem um novo CVP. Todos os produtos têm um CVP e na análise das dez séries da empresa GPP não há exceção, todos os produtos cerâmicos em análise neste relatório têm um CVP. O CVP que é analisado nestes produtos é de dez anos, período este que foi escolhido com base no ano de lançamento (2007) e que termina em 2017. Para elaborar a discussão, as fases a considerar para tal são as quatro fases do CVP: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O diferente comportamento/CVP das séries depende de vários fatores, nomeadamente da conjuntura económica (ver anexo 1) e da dinâmica do setor. Também os fatores decisão da empresa são fulcrais pois a empresa opta por tomar decisões e estratégias que variam de produto para produto e de mercado para mercado. Ou seja, a importância dos produtos não é igual para todos os mercados e por isso as estratégias organizacionais nem sempre são bem-sucedidas. O lançamento do produto no mercado requer estratégias por parte da empresa, sendo que nem todos os produtos têm a mesma aceitação nos mercados. Neste sentido, o comportamento das séries analisadas da Love Tiles e da Margres mostram os ciclos de vida e estes são influenciados pontualmente pela conjuntura económica da União Europeia (UE) e pela Zona Euro (ZE) e pela dinâmica do setor. A evolução da construção pública é um fator influenciador no comportamento dos produtos e de acordo com o Anexo 1 a conjuntura económica estava em regressão, acabando

por diminuir o poder de compra dos clientes o que leva a que as empresas não vendam os seus produtos. A evolução da construção retrata um período lento de consecutivos decréscimos desde 2008 até 2013 e ao observar os CVP em análise denota-se que na maior parte das séries acontece o mesmo, ou seja, as vendas de m^2 tendem a ter uma queda lenta tanto no mercado nacional como no internacional. A dinâmica do setor cerâmico, nomeadamente na empresa em análise GPP, prende-se com o facto das vendas serem feitas a clientes que são distribuidores/armazenistas de construção, como referido em capítulos anteriores, em que estes compram o produto para obter stock. Isto reflete-se no elevado volume de vendas de m^2 no primeiro ano de lançamento (2007) das séries que foram analisadas e nos decréscimos existentes das vendas ao longo do CVP. Isto acontece devido às compras dos clientes (distribuidores) no primeiro ano de lançamento do produto, refletindo-se nos anos posteriores a uma redução das vendas pois eles têm material em stock. Este movimento retrata uma compra concentrada e não diluída ao longo do tempo.

A empresa aplica uma estratégia que é a promoção dos produtos, como também já mencionado. Esta estratégia tomada pela empresa é baseada na apresentação dos novos produtos/novas coleções/séries aos distribuidores, de forma a promovê-los. Esta promoção, posteriormente, é divulgada pelos distribuidores aos clientes finais. A promoção prende-se com descontos e atenções nos preços por parte da empresa no lançamento das novas séries. Os distribuidores promovem o produto aos clientes, refletindo-se assim, em maiores vendas logo que é lançada a série, precisamente porque o preço de compra é mais baixo neste momento. Por este motivo é que a séries 25 no mercado internacional, a série 38 no mercado nacional e internacional, a série f no mercado nacional, a série k no mercado nacional e a série t têm um arranque de vendas de m^2 muito elevado em comparação com as outras séries nos mercados. O facto de algumas séries obterem vendas superiores no primeiro ano de lançamento tem a ver com o facto da promoção realizada aos distribuidores ter sido bem-sucedida junto dos clientes e daí os produtos são aceites nos mercados em atuação. Estas promoções são aplicadas em todos os produtos, mas nalguns deles assim como nalguns mercados a promoção não é bem-sucedida por parte dos clientes. Significa, que os clientes não acreditam no produto inicialmente e por isso não aderem o mesmo.

O CVP normal/típico num produto deve ir de encontro às fases associadas ao modelo do CVP que são a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio. Todavia, os produtos cerâmicos analisados não apresentam um CVP típico (curva em "S") à exceção da série 25 no mercado internacional, e por isso estes são considerados produtos atípicos por não terem período de crescimento. Maioritariamente, as séries analisadas, caem progressivamente até à sua morte,

todavia o CVP das mesmas é em regra de dez anos ou mais, no caso das séries *commodity* (série 38 e série t) que são intemporais, logo têm um CVP que ultrapassa os dez anos. As séries que saem do mercado em 2017 são as séries: 25, 51, 61, 64 e k. A série y é a única série que sai do mercado em 2015, apesar de apresentar vendas até 2017, conforme o Gráfico 10. As vendas dos últimos dois anos de análise da série y são vendas residuais, isto é, são vendas de escoamento de stock e por isso se apresentam tão baixas. As campanhas/promoções que são feitas no ano de lançamento do produto são frequentes pois ao promover o produto aos distribuidores, força a entrada no mercado do produto e os clientes compram. Como já referido a série 25 no mercado internacional tem um CVP típico, contudo, denota que não teve inicialmente uma campanha de stock de lançamento bem-sucedida, pelo que as vendas crescem à medida que a coleção é divulgada pelas exposições dos distribuidores (pontos de venda). Nesta análise, as séries mostram maioritariamente, comportamentos atípicos no período em análise (2007 a 2017). Em geral, as séries arrancam com um volume de vendas muito forte nos primeiros anos e posteriormente apresentam um declínio quase constante ao longo do CVP, contudo existem duas exceções. A primeira exceção é a série 25 da Love Tiles que no mercado internacional apresenta um ciclo de vida típico, também conhecido como a “curva em S” (Kotler & Keller, 2006). Esta curva representa um comportamento clássico que é conhecido pela passagem das quatro fases do modelo do CVP. A segunda exceção prende-se com o facto da série 38 da Love Tiles e da série t da Margres serem consideradas, independentemente do mercado em que atuam, séries *commodity*. Um produto *commodity* significa que possui um grande valor comercial e estratégico para a empresa no mercado e que por isso passa a ter um preço gerido não pelo valor estipulado na produção, mas sim pela sua cotação no mercado. Estas séries são intemporais, portanto as vendas variam da procura assim como da volatilidade do mercado, nunca perdendo o seu valor no mercado devido à intemporal tendência. As vendas apenas dependem da variação do mercado e não do produto em si. A série 38, conforme está representada no Gráfico 2 teve uma quebra do volume de vendas de m² acentuada até 2009. Particularmente, a entrada da série 38 no mercado alemão (estrutura comercial) permitiu crescimentos acima do índice da conjuntura económica.

Os comportamentos atípicos são influenciados pela maneira como o produto é colocado/introduzido no mercado, nomeadamente pelas campanhas de stock. O declínio é quase imediato nas séries com comportamentos atípicos nos anos seguintes ao de introdução (2007) e este declínio é potenciado em grande parte pela conjuntura económica que apresenta quebras acentuadas no setor da construção entre 2008 e 2013 (ver anexo 1). Também como dito anteriormente, esta diminuição das vendas é influenciada pelas compras dos clientes que compram

em grandes quantidades para fazer stock de material aproveitando a campanha promocional no ano de lançamento do novo produto. Tendo este efeito, de certa forma elimina-se o período da maturidade (vendas mantêm-se a um nível estabilizado ou até elevado). As séries *commodity* começam com vendas fortes, mas depois têm uma queda significativa, nomeadamente a série 38 até 2013 e a série t até 2013/2014. Denota uma retoma nas vendas com crescimentos sucessivos das mesmas nos anos seguintes. Este facto deve-se precisamente por se tratarem de *commodity*, cujo CVP é extremamente longo. Estas séries flutuam consoante o nível de atividade económica, ou seja, acompanham muito a evolução da mesma (setor da construção).

Em suma, encontra-se um padrão no ciclo de vida das séries analisadas, isto é, maioritariamente estas obtêm um comportamento idêntico desde a introdução no mercado até à sua saída, formando um CVP padrão. Conclui-se que este comportamento não é influenciado pelas ações dos concorrentes, mas sim pela tipologia de cada produto e dos mercados onde estes são comercializados. Portanto, os fatores que mais condicionam o crescimento do CVP são a conjuntura económica e a dinâmica do setor, não estando aliado a isto os concorrentes da empresa.

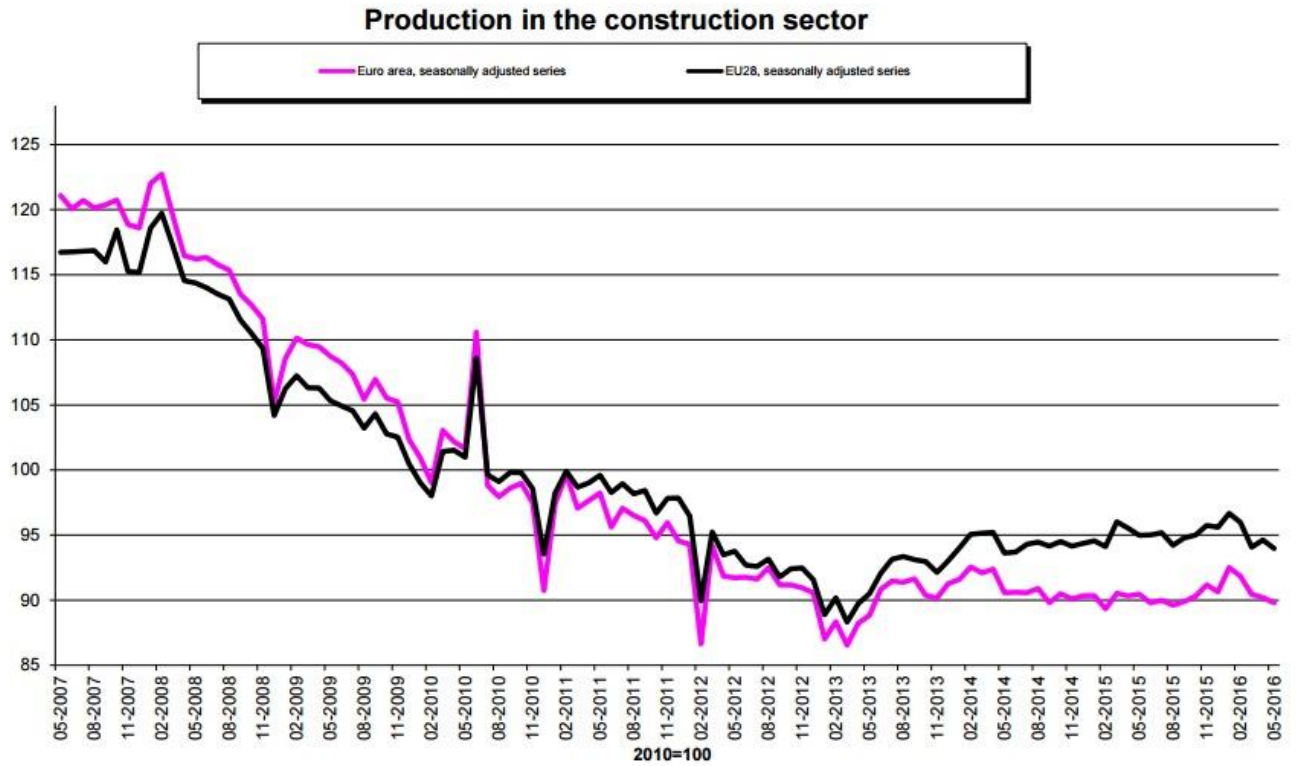
6. Conclusões

Estas análises mostram que todos os comportamentos do CVP são influenciados por diversos fatores, mas principalmente são afetados pela dinâmica do setor e pontualmente pela conjuntura económica que nesta análise compreende os anos 2007-2017. O CVP também não apresenta diferenças significativas entre o mercado nacional e o mercado internacional, salvo situações pontuais que é o caso da série 38 no mercado internacional que apresenta vendas fortes onde teve uma aceitação muito boa com a entrada do produto no mercado alemão. As diminuições das vendas são meramente influenciadas pela compra inicial dos clientes da GPP em grandes quantidades, pois nos anos seguinte deixam de comprar por ter material em stock e isto origina um declínio notório das vendas. Contudo, o declínio é potenciado e mais acentuado devido à variação da conjuntura económica da construção que acentua o decréscimo dos produtos cerâmicos conforme anexo 1. As ações dos concorrentes e dos seus produtos nada refletem o desenvolvimento do CVP destas séries, ou seja, os produtos não são influenciados por possíveis produtos da concorrência. O facto das séries analisadas estarem em contínuo decréscimo das vendas não significa que a empresa também esteja. A GPP lança constantemente novos produtos pelo que não há tempo de “quebras” na inovação e na aposta dos novos produtos no mercado. A análise elaborada também não significa que no passado, isto é, antes de 2006 ou até mesmo no futuro (depois de 2017), o comportamento tenha sido ou poderá ser o mesmo que o padrão que se encontrou no comportamento destas séries. Evidentemente, os fatores alteram-se e os CVP também. Ainda assim, com todos estes fatores inerentes ao CVP das séries é importante referir que todas as séries analisadas apresentam ciclos de vida longos, em maioridade de dez anos (salvo exceção já referida).

Em tom de conclusão, existem produtos que são bem aceites nos mercados e atingem vendas elevadas no primeiro ano devido à sua promoção bem-sucedida pelos distribuidores, outros produtos não são tão bem aceites pelos clientes nos mercados e por isso não atingem vendas tão altas no primeiro ano de lançamento quanto o esperado pela promoção dos produtos e por fim, existem produtos que são considerados intemporais que alcançam vendas muito elevadas no primeiro ano de lançamento. Todas estas três situações acabam por ter decréscimos nas vendas logo nos anos seguintes, principalmente os produtos *commodity* pois atingem fortemente os clientes e os mercados com os seus produtos. Assim, as séries analisadas obtêm comportamentos atípicos denotando que o CVP mostra um padrão de crescimento entre elas, isto é, o ciclo de vida dos produtos não altera. Não existe grande diferença entre os CVP das séries da Love Tiles e da

Margres, sendo então muito idênticos e por isso acabam por ter uma diferença não significativa entre as duas marcas, mostrando que este setor tem um comportamento padrão semelhante.

Anexo 1



Fonte: Idealista Construção

Referências Bibliográficas

- Alves, E. (2009, dezembro 29). *Estratégias de desenvolvimento de novos produtos*. [mensagem de blog]. Disponível em: <http://eticamark.blogspot.com/2010/02/estrategias-de-desenvolvimento-de-novos.html>.
- APICER (2016). Um cluster, uma estratégia, mercados prioritários. *Capacitação da indústria da Cerâmica Portuguesa*, 2-174. Disponível em: <https://www.pwc.pt/>.
- Asiedu, Y. & Gu, P. (1998). Product life cycle cost analysis: State of the art review. *International Journal of Production Research*, 36(4), 883–908.
- Bauer, H. H. & Fischer, M. (2000). Product life cycle patterns for pharmaceuticals and their impact on R&D profitability of late mover products. *International Business Review*, 9, 703–725.
- Cardoso, C., Pedroso, R. & Martins A. (2017). Exportações de cerâmica e cristalaria com forte crescimento. *AICEP Portugal Global*, 98, 4-70.
- Clifford, D. K. (1965). Leverage in the Product Life Cycle. *Dunn's Review & Modern Industrie*, 84, 62-70.
- Cox, W. E. (1967). Product Life Cycles as Marketing Models. *The Journal of Business*, 40(4), 375-384.
- Dean, J. (1950). Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*, 28, 45-53.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). Paradigms and Perspectives in contention. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 183-357. California: Sage Publications.
- Dunk, A. S. (2004). Product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling, competitive advantage, and quality of IS information. *Management Accounting Research*, 15, 401–414.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de Metodologia*. (5ª ed). São Paulo: Saraiva.
- Forrester, J. W. (1959). Advertising: A Problem in Industrial Dynamics. *Harvard Business Review*, 27(2), 100-110.
- Griffin, A. (2002). Product development cycle time for business-to-business products. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 291–304.

- Gobe, A. C., Moreira, J. C., Perez, M. C., Carramenha, P. R. & Pasquale, P. P. (2004). *Gerência de produtos*, 2, 140-142. São Paulo: Saraiva.
- Hussain, D., Ferreira, F., Figueiredo, M. & Tereso, A. P. (12ª ed) (2012). A study on time elements in a textile and clothing supply chain: *Autex - World Textile Conference 2012, sobre Innovative Textile for High Future Demands*. Croácia, Zadar.
- Irigaray H. A., Vianna A., Nasser J. E. & Lima L. P. (2006). *Gestão de desenvolvimento de produtos e marca*. (2ª ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583.
- Kotler, P. K. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler P. & Keller K. (2006). *Administração de Marketing*. (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Laugeni, F. P. & Martins, P.G. (2003). *Administração da produção*. (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Levitt, T. (1990). *A Imaginação de Marketing*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Moreira, S. A. (1993). *Administração da produção e operação*. (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Nunes, M. L. (2004). *Metodologias de desenvolvimento de novos produtos industriais*. (Tese de doutoramento). Universidade do Minho, Portugal.
- Oliveira, S. L. (1999). Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. *Tratado de Metodologia Científica*. (2ª ed.) São Paulo: Pioneira.
- Porter, M. E. (2008). *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha, A. & Christensen, C. (1999). Teoria e Prática no Brasil. *Marketing*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Silva, J. P. (2009). *Automatic and intelligent integration of manufacture standardized specifications to support product life cycle - an ontology-based methodology*. (Tese de doutoramento). Universidade do Minho, Portugal.
- Suomala, P. (2004). The life cycle dimension of new product development performance measurement. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 193–221.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. (2ª ed). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Yang, X., Moore, P. R., Wong, C., Pu, J. & Chong, S. K. (2007). Product lifecycle information acquisition and management for consumer products. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 936–953.