

UMA APLICAÇÃO PRÁTICA DA MATRIZ BCG E ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO

Jucelia Appio¹
Valter Afonso Vieira²

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: um estudo de caso, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.

RESUMO: Este estudo apresenta uma aplicação prática da Matriz BCG e análise SWOT em uma rede de lojas de móveis e eletrodomésticos. Foi realizado um estudo exploratório-qualitativo e utilizada a técnica de estudo de caso, tornando possível uma investigação real das estratégias utilizadas pela rede de lojas. Na primeira parte, com base em pesquisas bibliográficas, explica-se os conceitos chave de planejamento estratégico. Em seguida, uma análise das estruturas organizacionais foi realizada e comentários foram expostos dentro dos quadrantes da BCG e SWOT. Por fim, algumas considerações finais foram apresentadas.

PALAVRAS-CHAVE: Matriz BCG; Análise SWOT; Estudo de caso.

A PRATICAL IMPLEMENTATION OF BCG MATRIZ AND SWOT ANALYSIS: A CASE STUDY

ABSTRACT: This study presents a practical application of BCG Matrix and SWOT Analysis in a store of furniture and appliances (Lojas Victor Moveis retail). An exploratory-qualitative study was accomplished and we used the case-study technique, thus it was possible a real investigation of the strategies used by the store. In the first part, based on bibliographical researches, we explained the concepts key of strategic planning. Consequently, after an analysis of the company structures, comments were proposed and explained in the quadrants of

¹Graduada em Administração/Comércio Exterior pela UNIPAR campus de Francisco Beltrão - PR, Professora das disciplinas de Organização Sistemas e Métodos, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais e Tópicos Especiais em Administração, Orientadora de Estágio Supervisionado do Curso de Administração/Comércio Exterior na UNIPAR campus de Francisco Beltrão - PR. juceliaappio@yahoo.com.br

²Graduado em Administração e Marketing pela UNOPAR, Pós-Graduado em Educação à Distância pelo NEAD/UFPR, autor de trabalhos publicados na RAC, REAd, SEMAD-USP e Revista Portuguesa de Gestão, Pesquisador, e ex-Professor de Marketing, Metodologia de Pesquisa e Comportamento do Consumidor no curso de Administração/Comércio Exterior na Unipar de Francisco Beltrão - PR. valter23@yahoo.com

BCG Matrix and SWOT Matrix. Finally some end considerations and suggestions for future research were presented.

KEYWORDS: BCG Matrix; SWOT Analysis; Case study

UNA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA MATRIZ BCG Y ANÁLISIS SWOT: Un estudio de caso.

RESUMEN: Esta investigación presenta una aplicación práctica de la Matriz BCG y análisis SWOT en una red de tiendas de muebles y electrodomésticos. Fue realizado un estudio exploratorio cualitativo y se utilizó la técnica de estudio de caso, volviendo posible una investigación real de las estrategias utilizadas por la red de tiendas. En la primera parte, fue con investigaciones bibliográficas, se explican los conceptos clave de planeamiento estratégico. Enseguida, un análisis de las estructuras organizacionales y comentarios fueron expuestos dentro de los cuadrantes de BCG y SWOT. Por fin, algunas consideraciones finales fueron presentadas.

PALABRAS CLAVE: Matriz BCG; Análisis SWOT; Estudio de caso.

1 INTRODUÇÃO

A forte expansão de distintos comportamentos do consumidor no século XXI eleva a necessidade de reconhecimento e de oportunidades do atual mercado consumidor. Esta situação eclode nas empresas a necessidade de oferecer seus produtos de maneira certa e desenvolver funções ou programas fora dos limites tradicionais atuantes nas empresas, que possam garantir vantagens de posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes.

O atual ambiente competitivo impõe as empresas à busca de métodos consistentes capazes de gerar resultados que as tornem únicas e notórias na mente dos consumidores. Essa busca por uma postura mais bem conceituada nos respectivos negócios pode ser laureada pela utilização de meios analíticos que, caso bem trabalhados, possam relatar uma ressonância e apresentar o perfil de cada empresa, bem como alavancar resultados consistentes.

Sob esta linha de pensamento, o objetivo deste trabalho é utilizar duas ferramentas de planejamento de *marketing*, isto é, aplicar a matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) e realizar a análise das *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) em uma rede de lojas de móveis e eletrodomésticos.

O intuito é trazer informações que enriqueçam e facilitem a elaboração de planejamentos e a alocação de recursos organizacionais que possam ser benéficos no crescimento e na formação de diferencial competitivo da rede de

lojas.

Este artigo está composto de cinco partes: (1) esta breve introdução; (2) apresentação do histórico da rede de Lojas Victor Móveis; (3) procedimentos metodológicos da pesquisa; (4) revisão de literatura dos itens análise *SWOT* e matriz BCG; (5) considerações finais e insinuações para pesquisas futuras.

2 APRESENTAÇÃO DO HISTÓRICO DA EMPRESA E DO OBJETO DE ESTUDO

Neste tópico é apresentado o objeto de estudo para o qual foi realizado o estudo de caso. As lojas Victor Móveis envolvem diretamente 26 funcionários. Sempre baseado na filosofia de oferecer as melhores soluções, adaptadas às expectativas dos clientes, e sempre buscando despertar necessidades de mercado, a rede de lojas Victor Móveis foi progressivamente ganhando a confiança e credibilidade do público-alvo, construindo, com muito sacrifício, uma representativa clientela. Assim, tendo como patrimônio maior a honestidade, as lojas Victor Móveis formaram um time com responsabilidade e comprometimento com os clientes.

Os destaques da evolução histórica são:

- Em 27 de outubro de 1997 foi fundada e inaugurada a 1ª loja Victor Móveis na Cidade de São José do Cedro – SC;
- Em 6 de março de 1999, foi inaugurada uma filial na Cidade de Princesa – Sc;
- No mesmo ano, em 26 de Abril, foi inaugurada uma filial na Cidade de Guarujá do Sul – Sc;
- Em 14 de abril de 2000, foi inaugurada uma filial na Cidade de Palma Sola – Sc;
- Em 20 de novembro de 2001, foi inaugurada uma filial na Cidade de Anchieta – Sc;
- Em 12 de novembro de 2002, foi inaugurada uma filial na Cidade de Guaraciaba – Sc;
- Em 13 de junho de 2003, foi inaugurada uma filial na Cidade de Iraceminha – Sc;
- Em 26 de abril de 2004, foi inaugurada uma filial na Cidade de Campo-Erê – Sc.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de estudo

Para a realização deste estudo exploratório-qualitativo, recorrem-se à técnica de pesquisa caracterizada estudo de caso, pois, segundo Triviños (1995), somente o estudo intensivo de caso permite a descoberta de determinadas relações, tornando possível a investigação de um “fenômeno atual dentro de um contexto de vida real, cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas” (YIN, apud CAMPOMAR, 1991, p. 96). Assim, a amostra pesquisada (Lojas Victor Móveis) está situada na região Sudoeste de Santa Catarina.

3.2 Coleta de Dados

Os dados primários utilizados na pesquisa foram obtidos por meio de (i) entrevistas semi-estruturadas junto à direção, e a (ii) observação-ação participante através do acompanhamento das atividades da empresa. Uma cópia do guia para entrevista encontra-se anexa (Anexo I e II).

O ambiente interno da amostra foi considerado como sendo as lojas, o quadro social, os funcionários, os recursos financeiros da associação, os programas de marketing, assessoria contábil e de marketing. O ambiente externo foi definido como sendo os fornecedores, os clientes das lojas, as lojas concorrentes e os veículos de comunicação (FISHMANN e ALMEIDA, 1991).

3.3 Estudos Anteriores utilizando Planejamento Estratégico e SWOT

Cabe salientar alguns estudos que também utilizaram o Planejamento Estratégico e/ou a análise SWOT como ferramenta para a busca de vantagem competitiva. Estes estudos justificam ainda mais a importância do tópico para o contexto nacional. O Quadro 1 apresenta estes estudos.

Quadro 1: Estudos Anteriores utilizando Planejamento Estratégico e SWOT

| Autores | Pesquisa realizada |
|-------------------|---|
| Laran (2001) | Verificou a Análise SWOT e planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior, utilizando estudo de caso do curso (UNISINOS). |
| Antonialli (1998) | Estudou a influência da mudança de gestão nas estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. |

| | |
|------------------------------|--|
| Macedo-Soares e Lange (2002) | Realizou uma análise do planejamento estratégico na empresa Companhia Vale do Rio Doce. |
| Oliveira et. al. (2003) | Verificou o impacto do Planejamento estratégico participativo e análise SWOT em lojas de Materiais de Construção. |
| Mello (2000) | Identificou, na Companhia Carris Porto-Alegrense, de 1993 a 1999, que quando bem implementados, os resultados de um planejamento estratégico contribuem para o melhor desempenho do corpo gerencial. |
| Kumschlies e Crispim (2003) | Estudaram os fatores que condicionam a competitividade da Coop, cooperativa de consumo, face às grandes cadeias que atuam no setor de auto-serviço na região do Grande ABC Paulista. |
| Araújo (2000) | Sugeriu uma formulação de estratégias e processo decisório, utilizando um estudo de caso em uma empresa jornalística, segundo a abordagem racional. |
| Rinaldi (2002) | Sugeriu uma adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNOESTE), utilizando análise SWOT. |
| Rossi e Luce (2002) | Propuseram a Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico. |
| Certo e Peter (1993) | Fizeram sugestões de implementações de planejamento estratégico em empresas. |

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Planejamento de Mercado e Planejamento Estratégico

Discorrer-se-á, neste ponto, o tópico estratégia, pois este é um item de suma importância para ser implementado pela rede de lojas Victor Móveis.

Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ações

para atingir objetivos organizacionais (BOONE; KURTZ, 1998). O planejamento gera direção para a conquista dos objetivos. Tudo depende dos planos elaborados dentro das estimativas da organização.

Para que a empresa possa construir seu planejamento, ela deve conhecer sua missão, a qual, segundo Churchill e Peter (2003), “é seu propósito, sua razão de ser”. Para Oliveira et al. (2003), se a empresa não souber identificar quais são seus objetivos, poderá vir a desaparecer, pois a concorrência passa a ser uma arma desafiadora para qualquer organização mal planejada.

Deste modo, nas últimas décadas a palavra estratégia ganhou interesse no meio empresarial, transformou-se em linguagem comum entre os administradores e, gradativamente, foi sendo incorporada no cotidiano das organizações. Este interesse, segundo Ansoff (1990, p. 93), foi “provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado”, e que, em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da organização, na medida em que se adapta a novos desafios.

Oliveira (1991, p. 27) define estratégia empresarial como “...a ligação e ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Estratégia organizacional também é uma forma mais abrangente e eclética e a definição não pode ser simplificada, embora necessite de múltiplas abordagens (MINTZBERG, 1987). Propõe assim cinco definições de estratégia: plano, manobra, modelo, posição e perspectiva e chama a atenção para alguns conceitos importantes como missão, objetivos e metas.

Em outro ponto de vista, Fischmann e Almeida (1991, p.25) definem o planejamento estratégico como uma “...técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças”. Compreende-se que a necessidade de estudar o ambiente interno e externo se torna ainda mais evidente.

Um dos pontos fortes do processo de planejamento é desenvolver frequentemente uma comparação entre as forças e deficiências (internas), bem como as ameaças e oportunidades (externas) das organizações, que auxilia os administradores a avaliarem a realização da missão básica da organização. Pode-se descrever alguns pontos importantes da análise SWOT, os quais serão discutidos no tópico seguinte.

4.2 Análise Estratégica SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

O SWOT é, por princípio, um instrumento de análise que, como tal, poderá ser associado a uma oficina de planejamento, de avaliação e reflexão de capacitação ou mesmo de consultoria. Segundo Cordioli (2001), o método SWOT:

é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, idéias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3):

a análise SWOT, proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Assim, compreende-se que:

Forças: Incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens e serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades.

Deficiências: Algumas deficiências possíveis são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas.

Ameaças: Alguns desenvolvimentos do ambiente externo, concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa.

Oportunidades: existe quando a empresa pode lucrar ao atender às

necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Conclui-se que o pressuposto que capacita as empresas a obter sucesso depende, em grande parte do planejamento, estratégico. Segundo Boone & Kurtz (1998), a capacidade das empresas de administrar forças, deficiências, oportunidades e ameaças, facilita o alcance dos objetivos através de análises e situações. Identificaram-se, através do método de aplicação de questionário *face-to-face*, alguns pontos importantes do processo de planejamento estratégico na rede de lojas Victor Móveis, representada pelo Sr. Rui Niedermaier (Diretor do Grupo).

Para aplicação deste questionário (Anexo I e II), tornou-se como base o método de análise de desempenho citado por Kotler (1998, p. 89), buscando subsídios para identificação e apontamentos de pontos relevantes na aplicação da análise SWOT na rede de lojas. Deste modo, o Quadro 2 explica os ambientes SWOT encontrados na rede de lojas.

Quadro 2: Aplicação da análise SWOT na rede de lojas Victor Móveis

| Forças | Deficiências |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vantagens de custos. ▪ Recursos financeiros. ▪ Fidelidade dos clientes. ▪ Público-alvo. ▪ Auxílio a entidades beneficentes. ▪ Abrangência regional. ▪ Marcas conhecidas. ▪ Liderança de produtos. ▪ Bom armazenamento de produtos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalações não próprias. ▪ Dificuldade no lançamento de novos produtos. ▪ Fluxo de informações. ▪ Não oferece desconto maior em alto volume de vendas. ▪ Problemas de controle de estoques. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar uma nova linha de produtos. ▪ Adquirir produtos de empresas que possivelmente permitam trabalhar com exclusividade de representação. ▪ Fornecimento de novos cursos aos funcionários. ▪ Maximização de propaganda. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provável entrada de novos concorrentes. ▪ Lançamento de um novo produto pelo concorrente. ▪ Novas políticas governamentais de impostos. |

4.2.1 Análise e justificativa dos pontos relevantes da SWOT

A seguir comentou-se individualmente cada ponto encontrado na rede varejista por meio da análise SWOT.

Forças:

- Vantagem de custos: A avaliação dos custos dos produtos pode ser um diferencial competitivo frente à concorrência, visto que a rede de lojas centraliza o processo de compra dos produtos, adquire-os em quantidades maiores para granjear um desconto maior das indústrias fornecedoras de produtos, além de formar parcerias compensatórias com transportadoras.
- Recursos Financeiros: Para manter e expandir a rede de lojas são utilizados recursos próprios. (independem de recursos externos) extraídos dos lucros adquiridos com as vendas e com o giro de capital.
- Fidelidade dos clientes: A rede de lojas tem por objetivo a alta satisfação dos clientes, pois a partir do instante em que o cliente se torna satisfeito há menor probabilidade de mudar de loja, aliás, o processo de satisfação cria um vínculo capaz de torná-lo fiel, embora haja controvérsias.
- Público-alvo: A rede de lojas trabalha para manter sua boa reputação e alto grau de conscientização dos clientes já conquistados e esforça-se para continuar a conquistar a atenção de mais clientes.
- Auxílio a entidades beneficentes: A administração da rede de lojas busca diferenciar-se da concorrência oferecendo aos seus clientes produtos a preço de custo auxílio a entidades beneficentes. Exemplo já realizado é o bingo beneficente quando a rede de lojas oferece as entidades de cada município, onde possui uma loja instalada, um caminhão de prêmios, para que possam vender cartelas e beneficiar-se com o lucro das mesmas.
- Abrangência regional: Com oito lojas no oeste catarinense, pôde-se verificar que a marca é abrangente, facilitando seu processo de divulgação.
- Marcas conhecidas: A rede de lojas preza pela venda de produtos com marcas que agradam a preferência dos clientes, fazendo com que as mesmas auxiliem os clientes a identificar diferenças de qualidade e efetuem a compra por meio de classificação de preferências.
- Liderança de produtos: Através da minuciosa estratégia de oferta de produtos com alta percepção de qualidade.
- Bom armazenamento de produto: Há locais de armazenamento que

protegem os produtos, ao mesmo tempo que facilitam a montagem a logística.

Oportunidades:

- Incrementar uma nova linha de produtos: abarcar uma nova oportunidade de mercado, visando satisfazer necessidades dos clientes, ou seja, aumentar seu crescimento de mercado através de um produto que possa corresponder às expectativas dos clientes, antes que a concorrência o faça.
- Adquirir produtos de empresas que possivelmente permitam trabalhar com exclusividade de representação: Ter exclusividade em determinados produtos, aumenta o processo de retenção dos clientes, além de maximizar a probabilidade de reter maior número de clientes.
- Fornecimento de novos cursos aos funcionários: A qualidade de atendimento ao cliente é um diferencial verificado em qualquer empresa que anseia o crescimento e a expansão.
- Maximização de propaganda: Aumento da divulgação e promoção para maximizar o volume de vendas e distribuição em massa aos clientes.

Deficiências:

- Instalações não próprias: O alto custo com aluguel é verificado como uma deficiência das lojas, pois esse custo deve ser extraído das vendas, minimizando consideravelmente o lucro líquido. Uma das alternativas seria projetar a aquisição de instalações, desde que as lojas comportam financeiramente essa aquisição.
- Dificuldade no lançamento de novos produtos: A empresa não diferencia o preço do produto durante a introdução do mesmo no mercado.
- Fluxo de informações: As informações não são interligadas entre as lojas, prejudicando o acesso a dados como estoques, conhecimento de clientes, informações gerenciais etc.
- Não oferece um desconto maior em alto volume de vendas: Para os clientes que costumemente compram grandes quantidades de produtos, as lojas deveriam oferecer um preço diferenciado, visto que movimenta o estoque e aumenta a circulação de dinheiro.
- Problemas de controle de estoques: As lojas possuem depósito individual para cada uma das lojas, dificultando o acesso e controle dos produtos entre as mesmas.

Ameaças:

- Provável entrada de novos concorrentes: A entrada de novos concorrentes pode vir a prejudicar a retenção de clientes, necessitando traçar novas estratégias organizacionais.
- Lançamento de um novo produto pelo concorrente: Ciente de que é natural aos consumidores a experimentação de novos produtos, caso o concorrente lançar um novo produto, é possível que exista infidelidade de alguns clientes.
- Novas políticas governamentais de impostos: Novas taxas de impostos e novas leis governamentais podem prejudicar o andamento da empresa. O cliente é o mais prejudicado, pois agrega maior valor para o produto final, diminuindo o poder de compra.

4.3 Matriz *Boston Consulting Group* (BCG)

Kotler (2000) menciona que a abordagem BCG (*Boston Consulting Group*) foi idealizada por uma empresa, líder em consultoria de gestão em administração, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, ferramenta utilizada para analisar o *portfólio* de negócios das empresas. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos das empresas e decidir de forma mais eficiente onde investir seus recursos entre as diversas unidades estratégicas de negócio.

Para Dias (2003), as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) são unidades de negócio-chave nas empresas de diversos ramos e corresponde a uma divisão, uma linha de produtos ou simplesmente um produto. Normalmente, uma empresa define seus negócios em termos de produtos como refrigeradores, televisores, camas entre outros.

Kotler (2000) salienta que, para planejar a condução dos produtos em uma empresa, deve-se identificar as unidades estratégicas de negócios e o desenvolvimento de estratégias separadas para alocação adequada de recursos às mesmas. “Cada UEN tem a sua própria missão, e é planejada independentemente de outras unidades da organização” (BOONE; KURTZ, 1998 p.124).

Enquanto uma empresa de pequeno porte só pode oferecer poucos produtos e serviços a seus clientes, uma organização maior frequentemente produz e comercializa inúmeros produtos e serviços para os mais diversos mercados. Para identificar precisamente esses inúmeros produtos e serviços deve-se utilizar o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio, ou seja, identificar os pontos em que a empresa se supera e os pontos em que a empresa possui dificuldades. Sendo assim, Cobra (1992) enfatiza que as unidades estratégicas de negócios capacitam a gerência da companhia a responder mais efetivamente a mudanças

na demanda.

Para Boone e Kurtz (1998, p. 124), a matriz BCG é representada uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado, cada um indicando um tipo diferente de negócio. O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera (KOTLER, 2000). Cabe aqui uma breve definição das quatro células que compõem a matriz BCG:

Pontos de interrogação: operam em mercados de alto crescimento, mas tem baixas participações relativas. A maioria dos negócios inicia com o ponto de interrogação. Nesse caso a empresa deve decidir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais dinheiro do que geram.

Estrelas: se o produto for bem sucedido no estágio ponto de interrogação, ele se torna uma estrela e líder em um mercado de alto crescimento.

Vaca Leiteira: o produto é líder em mercados consolidados, apresenta pequeno crescimento, maior lucratividade e gera caixa para investir em outras UENs (pontos de interrogação e estrelas).

Animais de estimação (abacaxis): negócios com baixa participação de mercado e com baixo crescimento, geram baixos lucros ou até mesmo prejuízo. Cabe analisar a eventual eliminação do negócio. A fase de introdução de um produto no mercado (início do ciclo de vida do produto) tende a ser ponto de interrogação, passando pelo estágio de estrela, após sua consolidação no mercado passa para a fase de vaca leiteira e quando estiver em declínio torna-se um animal de estimação (DIAS, 2003).

Após a verificação da teoria, identificaram-se algumas UENs na rede de Lojas Victor Móveis as quais serão descritas a seguir (Quadro 3) e posteriormente analisadas de acordo com cada quadrante, baseado em Kotler (2000).

Quadro 3: Aplicação da Matriz do BCG na Rede de Lojas Victor Móveis

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Taxa de crescimento do mercado | Estrelas | Pontos de interrogação |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Antenas parabólicas. • Aparelhos mini system. • Televisores 14, 20 e 29 poleg. • Fornos microondas. • Depuradores para fogões a gás. • Centrífugas de roupas. • Conjunto de estofados. • Telefones sem fio. • Bicicletas. | <ul style="list-style-type: none"> • Kit de mesas para escritório. • Celulares. • Filtro de água. • Aparelhos de DVD. • Televisores 34 poleg. • Computadores. • Condicionadores de Ar. • Barbeadores elétricos. • Esteiras elétricas. |
| | Vacas leiteiras | Animais de estimação |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fogões a lenha e a gás. • Armário para cozinha. • Mesas com 4 e 6 cadeiras. • Lavadoras de roupas. • Refrigeradores. • Camas para casal e solteiro. • Colchões para casal e solteiro. • Roupeiros para casal e solteiro. | <ul style="list-style-type: none"> • Vídeo cassete. • Máquinas para costuras. • Tanques para lavar roupas. • Esteiras mecânicas. |
| Participação relativa de mercado | | |

4.3.1 Análise conjunta dos itens relacionados nos quadrantes da BCG aplicada as UENs da rede de lojas Victor Móveis

• **Pontos de Interrogação:** Um dos objetivos da rede de lojas refere-se à venda de novas versões de produtos e o lançamento de novas linhas, visando acelerar os ganhos de participação de mercado e vendas. O objetivo é analisar novas oportunidades de negócio e oferecer produtos diferenciados aos seus clientes (ex. TV 34” e esteiras elétricas). Com isso a empresa permite que as despesas, que independem das vendas, ser compensadas ao mesmo tempo em que fecham o ciclo de atendimento às necessidades dos clientes.

• **Estrelas:** Os produtos citados anteriormente oferecem aos consumidores uma maior comodidade e conforto. Para a organização,, estes produtos

são os que possuem, maior taxa de crescimento no mercado (ex. telefones sem fio e mini-system). A empresa pode cobrar um alto preço neste momento de alta participação e tentar fazer destes produtos, no futuro, produtos do tipo vacas leiteiras.

- Vacas Leiteiras: Os itens nomeados anteriormente na matriz BCG são considerados produtos de primeira necessidade (ex. refrigeradores, mesas, fogões). Para tal, a empresa deve manter forte posição de vendas, devido à necessidade de sua aquisição pelos consumidores. Esses produtos têm alta participação de mercado, geram bom fluxo de caixa e necessitam de pequeno investimento em divulgação.

- Animais de Estimação: Os produtos nomeados anteriormente na tabela BGC são produtos que já estão (em sua maioria) sendo substituídos por novos (vídeo cassete por DVD; tanques para lavar roupa por máquinas), em consequência de mudanças nos gostos, nas preferências dos consumidores e em virtude de avanços tecnológicos. Dessa forma, as lojas devem eliminá-los, ou seja, deixar de vender e dar preferência para a venda de produtos que agradam às novas exigências dos consumidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante mutação do mercado, tanto no aspecto tecnológico, quanto no surgimento de novas opções de compra para os consumidores, aumenta a necessidade de monitoramento e atualização do planejamento estratégico, principalmente no que se refere ao portfólio de produtos.

Conseqüentemente, uma coerência administrativa dotada de informações e subsídios favorece o conhecimento do ambiente externo e interno das organizações e enriquece as estratégias administrativas na busca de crescimento, permanência no mercado e diferencial competitivo.

Embora seja reconhecida pela direção da empresa a necessidade do Planejamento Estratégico, ainda existe um grande passo para sua total implementação e execução..

...Uma empresa precisa de planejamento. Posso usar como exemplo à futura loja de Campo – Erê. Cada um fazendo sua parte, montamos uma estratégia de ataque. Se falhar, pode comprometer a estrutura das outras duas empresas (Rui Niedermaier, fonte: pesquisa)

O Sr. como administrador dessas lojas, atribui metas a seus funcionários?

Não. Talvez por falta de um planejamento, uma pessoa ou idéias de como poderiam ser atribuídas essas metas. Mas é um ponto que pode e deve ser

pensado (Rui Niedermaier, fonte: pesquisa).

A partir deste estudo de caso conclui-se que a rede de lojas Victor Móveis, apesar de apresentar uma estrutura que a conserve no mercado, possui pontos preocupantes e desafiadores, que necessitam, além das indicações de melhorias já mencionadas neste trabalho, novas estratégias que as fortaleçam. Embora a aplicação da análise SWOT e da matriz BCG tenha sido realizada recentemente, é relevante que ambas sejam utilizadas e encaradas como ferramentas de rotina no marketing desta rede de lojas de móveis e eletrodomésticos.

5.1 Sugestões para Pesquisas Futuras

Fica como sugestão um novo estudo longitudinal nas Lojas Victor Móveis para verificar se os resultados achados neste estudo estarão ocorrendo daqui a alguns anos. Entretanto, outros estudos em organizações particulares, tanto de varejo, como de bens, poderiam ser feitos.

Adicionalmente, fica também como sugestão a reaplicação deste estudo em empresas do tipo associações, tais como Unimed, Siced, Siscop e outras Cooperativas, tais como Cocamar, Copavel, Corol, que preenchem uma grande área do Paraná e Brasil (ver mais DA-ROS-DALFIOR (2003), PICCININI et al. (2003), KUHNEN e VIEIRA (2004), STAL e RIMOLI (2003) e MOURA e MEIRA (2003)).

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 19., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

ARAUJO, A. L. T.; SANTOS, G. J. Formulação de estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ASPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.

DA-ROS DALFIOR, S. Novas relações de trabalho: cooperativas de especialidade médica versus hospital público. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHNNEN, C.; VIEIRA, V. A. Cooperativismo: a Unimed como um modelo de sucesso. In: **Encontro Científico da UNIOESTE**, Francisco Beltrão, PR. 2004 (no prelo).

LARAN, J. O planejamento estratégico em instituições de ensino superior: um estudo de caso do curso de Administração de Empresas da Unisinos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MACEDO-SOARES, T. D. V. A.; LANGE, T. T. Ferramental para análise estratégica pela Ótica Relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

MELLO, S. P. T. As influências do planejamento estratégico na gestão participativa da

Companhia Carris Porto-Alegrense. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n.1, p.11-24, Fall 1987.

MOURA, M. S. S.; MEIRA, L. Impactos de organizações cooperativas sobre o desenvolvimento local: o caso da ostreicultura comunitária em Ponta dos Mangues/Se. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991. 381 p.

OLIVEIRA, L. C.; PICINATTO, A. C.; VIEIRA, V. A. Associativismo empresarial: um estudo de caso da implementação do planejamento estratégico participativo em uma rede de materiais de construção. **Caderno de Pesquisas em Administração**, em avaliação, 2003.

PICCININI, V. C.; GUIMARÃES, V. N.; OLIVEIRA, S. R.; KOROSUE, A. Cooperativas de trabalho: forma de autogestão flexibilização precarizada? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

RINALDI, R. N. Adaptação estratégica na universidade estadual do Oeste do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

STAL, E.; RIMOLI, C. A. Centros de pesquisa cooperativa no Brasil: a implantação do programa CONSITEC e as perspectivas futuras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995. 175 p.

ANEXO I

Questionário para melhor visualização do histórico das Lojas Victor Móveis Aplicado ao Sr. Rui Niedermaier, atual sócio-gerente.

1 - Como surgiu a idéia de se implantar uma empresa do ramo de móveis? Quem inicialmente idealizou essa idéia?

- 2 – Que público inicialmente se pretendia atingir?
- 3 – Quando foi inaugurada a primeira (data) Victor Móveis e, em seqüência, as demais? Que número de funcionários possuía e possui atualmente cada loja?
- 4 – As lojas possuíam o mesmo objetivo de público-alvo (clientes)?
- 5 – O Sr. , como administrador dessas lojas, atribui metas a seus funcionários?
- 6 – Qual a palavra chave que o Sr., como administrador, acredita ser o ponto forte para atingir tal sucesso?
- 7 – Quais são os seus planos para o futuro, em termos de expansão da marca “Victor Móveis”?

ANEXO II

Questionário para melhor visualização dos pontos relevantes da Análise SWOT

Aplicado ao Sr. Rui Niedermaier, atual sócio-gerente das Lojas Victor Móveis

- 1 – O Sr. Acredita que ter um número cada vez maior de clientes fiéis e os tratá-las com reconhecimento é para a organização um diferencial competitivo? Se possível, sustente sua resposta.
- 2 – A falta de direção estratégica para que possíveis problemas sejam solucionados antes que venham acarretar danos na estrutura da organização, para o Sr. é uma deficiência da organização? Por quê?
- 3 – Com relação às vantagens de custos diferenciados da concorrência, ocasionando um preço compensatório ao cliente final, o que Sr. acredita ser um ponto favorável que venha a conquistar uma demanda maior de clientes?
- 4 – A lealdade que os clientes mantêm ao comprar produtos da mesma marca, ou a forma como demonstram comprometimento com a mesma, poderá vir a prejudicar a sua organização no que diz respeito à linha de produtos que a sua empresa representa?
- 5 - Para o Senhor, o lançamento de uma nova linha de produtos, pelo concorrente, pode vir a prejudicar sua organização, no que diz respeito a curiosidades dos clientes quanto à experimentação?
- 6 – O crescimento lento de mercado, por motivos de regulamentações governamentais (altas taxas de juros e impostos) pode vir a acarretar um aumento nos preços dos produtos e; a seu ver, a diminuição do consumo? Por quê?
- 7 – A fidelidade que os clientes têm com suas lojas é um ponto favorável para seu crescimento? Argumente,
- 8 – O Senhor acredita que o aumento da sua linha de financiamentos poderá abranger um número maior de clientes?
- 9 – Para o Senhor a imagem da empresa é um ponto importante? Por quê?
- 10 – O Senhor acredita que comprometer-se com a área social ajuda a desenvolver a imagem da sua empresa? Por quê?
- 11 – O Senhor acredita que o atendimento ao cliente é um diferencial competitivo? Por quê?