



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO
POR

HENRIQUE LUÍS TIMÓTEO DANTAS DE SIQUEIRA

**Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos
de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG**

Recife
2023

HENRIQUE LUÍS TIMÓTEO DANTAS DE SIQUEIRA

Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG

Orientador (a): Prof. Dra. Suzana de França Dantas Daher

Recife
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Siqueira, Henrique Luís Timóteo Dantas de.

Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG / Henrique Luís Timóteo Dantas de Siqueira. - Recife, 2023.

54 p. : il., tab.

Orientador(a): Suzana de França Dantas Daher

(Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, , 2023.

1. Estratégia. 2. Matriz BCG. 3. SWOT. 4. Higiene e limpeza. I. Daher, Suzana de França Dantas. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

HENRIQUE LUÍS TIMÓTEO DANTAS DE SIQUEIRA

Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título Análise do posicionamento estratégico de uma linha de produtos de limpeza utilizando análise SWOT e matriz BCG

Aprovado em: 26/09/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Suzana de França Dantas Daher (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dra. Eduarda Asfora Frej (Examinadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. João Mateus Marques de Santana (Examinador)
Universidade Federal de Pernambuco

Agradecimentos

Gostaria de dedicar este trabalho às seguintes pessoas:

Ao meu pai André e meu irmão Arthur, por sempre prestarem conselhos de cunho profissional e me auxiliarem nas tomadas de decisão que me fizeram chegar onde cheguei.

Para minha mãe Joseane, que sempre prestou todo o suporte necessário desde minha infância até a jornada acadêmica, mostrando-se uma grande conselheira para minha vida adulta.

Para minha companheira Adrielly, que se mostrou disposta para ouvir as minhas angústias e estive comigo nos momentos felizes e tristes. Sempre torcendo para que eu chegasse ao lugar onde eu desejei.

De modo geral, agradeço a minha família que sempre incentivaram meus passos pelo caminho certo e não me permitiram perder o foco, sempre me recebendo com muito amor, carinho e afeto.

Para a comunidade acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco, mais especialmente aos professores do Departamento de Engenharia de Produção que sempre se mostraram muito solícitos em atender os alunos e compartilhar conhecimento com toda maestria.

Resumo

A gestão de portfólio de produtos pode ser definida como o gerenciamento de produtos produzidos por uma empresa com base na avaliação de desempenho dos produtos. Dessa forma, é preciso que ocorram revisões periódicas dos produtos para identificar ineficiências destes, e assim, tomar decisões que promovam melhorias e que mantenham as linhas de produtos competitivas diante dos concorrentes. O presente estudo busca, através de uma avaliação estratégica e de posicionamento de mercado, analisar uma linha de produtos de uma indústria Brasileira do setor de higiene e limpeza. Essa análise contou com o suporte de uma equipe, composta, além do autor, de três integrantes que foram designados pelo gestor da área, para avaliar os resultados obtidos. Tal estudo contribui para a empresa, visto que não foi feito nenhum tipo de estudo semelhante desde 2020 para a linha de produtos escolhida. Para tanto, esse estudo apresenta um diagnóstico sobre os ambientes interno e externo da empresa no ano de 2023 através da análise SWOT, buscando posicionar a linha de produtos quanto ao seu poder competitivo através da Matriz BCG. Por fim, foram realizadas sugestões para cada um dos produtos, tendo em vista os resultados explicitados pela Matriz BCG, além do apontamento de ações estratégicas que foram identificadas na análise SWOT.

Palavras-chave: Estratégia; Matriz BCG; SWOT; Higiene e limpeza.

Abstract

Product portfolio management can be defined as the management of a company's products based on an evaluation of product performance. Therefore, periodic reviews of products must be carried out to identify inefficiencies and thus make decisions that promote improvements and keep a competitive line of products in the face of competitors. The present study seeks to analyze, through a strategic assessment and market positioning, a product line of a Brazilian industry in the hygiene and cleaning sector. This analysis was supported by a team composed of the author and three members appointed by the Area Manager to evaluate the results obtained. This study contributes to the company, since no similar study has been carried out since 2020 for the chosen product line. To this end, this study presents a diagnosis of the internal and external environment of the company in the year 2023 through SWOT analysis, seeking to position the product line in terms of its competitive strength through the BCG matrix. Finally, proposals were made for each of the products, taking into account the results explained by the BCG matrix, in addition to pointing out strategic actions identified in the SWOT analysis.

Keywords: Strategy; BCG Matrix; SWOT; Hygiene and Cleaning.

Lista de Figuras

<u>Figura 1: Número de citações e publicações que retornaram utilizando a palavra-chave “SWOT”</u>	8
<u>Figura 2: Número de citações e publicações que retornaram utilizando a palavra-chave “BCG Matrix”</u>	8
<u>Figura 3: Esquematização dos cruzamentos na análise SWOT</u>	17
<u>Figura 4: Esquematização da Análise Portfólio SWOT</u>	19
<u>Figura 5: Esquematização da Matriz BCG</u>	22
<u>Figura 6: Esquematização da Matriz GE</u>	24
<u>Figura 7: Esquematização da Matriz Ansoff</u>	24
<u>Figura 8: Desempenho do setor de produtos de limpeza ao longo dos anos</u>	31
<u>Figura 9: Variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo</u>	32
<u>Figura 10: Estrutura organizacional simplificada da Empresa Estudo de Caso</u>	36
<u>Figura 11: Quantidade de interseções de cada cruzamento da análise SWOT</u>	40
<u>Figura 12: Faturamento do mercado brasileiro de sabão entre 2017 e 2021, em bilhões de reais</u>	42
<u>Figura 13: Classificação de cada sabão conforme a Matriz BCG</u>	43

Lista de Tabelas

<u>Tabela 1: Melhores escolhas conforme classificação da Matriz BCG revisada.....</u>	23
<u>Tabela 2: Valores de faturamento por produto e seu percentual de participação de mercado.</u>	43

Sumário

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	7
<u>1.1</u>	<u>Justificativa e Relevância</u>	7
<u>1.2</u>	<u>Objetivos</u>	9
<u>1.3</u>	<u>Metodologia</u>	10
<u>1.4</u>	<u>Organização do trabalho</u>	10
<u>2</u>	<u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA</u>	12
<u>2.1</u>	<u>Estratégia</u>	12
<u>2.1.1</u>	<u>Ambiente externo: análise de macroambiente e ambiente setorial</u>	12
<u>2.1.2</u>	<u>Ambiente interno</u>	15
<u>2.1.3</u>	<u>Análise SWOT</u>	15
<u>2.1.4</u>	<u>Formulação da estratégia de nível empresarial ou organizacional</u>	17
<u>2.1.5</u>	<u>Estruturas de Portfólio Empresarial</u>	19
<u>2.1.6</u>	<u>Gestão de portfólio de produtos</u>	25
<u>2.2</u>	<u>Revisão da literatura</u>	25
<u>2.3</u>	<u>Síntese do estado da arte e posicionamento deste trabalho</u>	27
<u>3</u>	<u>ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u>	29
<u>3.1</u>	<u>Descrição da empresa</u>	29
<u>3.2</u>	<u>Metodologia adotada</u>	30
<u>3.3</u>	<u>Análise do macroambiente</u>	31
<u>3.3.1</u>	<u>Forças econômicas</u>	31
<u>3.3.2</u>	<u>Forças tecnológicas</u>	32
<u>3.3.3</u>	<u>Forças político legais</u>	33
<u>3.3.4</u>	<u>Forças sociais</u>	34
<u>3.4</u>	<u>Análise do microambiente</u>	34
<u>3.4.1</u>	<u>Rivalidade no setor</u>	34
<u>3.4.2</u>	<u>Facilidade de novos entrantes no setor de sabão em barra</u>	35
<u>3.4.3</u>	<u>Existência de produtos substitutos ao sabão em barra</u>	35
<u>3.4.4</u>	<u>Poder de barganha dos fornecedores</u>	35
<u>3.4.5</u>	<u>Poder de barganha dos clientes</u>	36
<u>3.5</u>	<u>Análise do ambiente interno</u>	36
<u>3.6</u>	<u>Análise SWOT</u>	38
<u>3.7</u>	<u>Proposição de ações estratégicas</u>	40
<u>3.8</u>	<u>Análise do portfólio através da Matriz BCG</u>	42

3.8.1	<u>Desempenho econômico da empresa dentro do setor</u>	42
3.9	<u>Proposição de ações estratégicas após análise da Matriz BCG</u>	43
3.10	<u>Resumo do capítulo</u>	44
4	<u>CONCLUSÃO</u>	46
4.1	<u>Limitações e trabalhos futuros</u>	47
5	<u>REFERÊNCIAS</u>	49

1 INTRODUÇÃO

É notório observar o surgimento constante de novos produtos e marcas. Essa é uma forma das empresas buscarem manter e/ou ampliar sua fatia de mercado de maneira satisfatória e vantajosa, considerando também uma boa saúde financeira. A gestão de portfólio de seus produtos é um grande aliado para conseguir alcançar um equilíbrio de produção que promova margens de lucro cada vez maiores.

A gestão de portfólio de produtos pode ser definida como o gerenciamento de produtos produzidos por uma empresa, com base na avaliação de desempenho dos produtos, segundo KOTLER (2006). Dessa forma, é preciso que ocorram revisões periódicas dos produtos para identificar ineficiências destes, e assim, tomar decisões que promovam melhorias e que mantenham as linhas de produtos competitivas diante dos concorrentes.

O presente estudo busca, através de uma avaliação estratégica e de posicionamento de mercado, analisar uma linha de produtos de uma indústria Brasileira do setor de higiene e limpeza. Tal estudo contribui para a empresa, visto que não foi feito nenhum tipo de estudo semelhante desde 2020 para a linha de produtos escolhida.

Esse estudo apresenta um diagnóstico sobre os ambientes interno e externo da empresa no ano de 2023, buscando posicionar a linha de produtos quanto ao seu poder competitivo através de ferramentas e metodologias tradicionais da administração. Ao final do trabalho foi proporcionado sugestões de ações estratégicas para os gestores provenientes da análise SWOT e classificação dos produtos escolhidos para análise conforme a Matriz BCG.

1.1 Justificativa e Relevância

A gestão estratégica é um artifício de grande valor no meio empresarial. É por meio dela que comumente consegue-se traçar planos e ações para conseguir almejar sucesso e crescimento.

Conforme afirmado por Camargos e Dias (2003):

“A importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão”

Segundo Wright et al (2000), uma unidade de negócio é um subsistema da empresa que está disputando um determinado mercado com suas características e particularidades. A estratégia da unidade de negócio vai guiá-la sobre como esta deve competir no setor. A unidade de negócio deve possuir sua própria missão que por sua vez deve estar em congruência com a missão empresarial e sua estratégia corporativa.

A análise SWOT e a Matriz BCG são ferramentas de gestão bastante utilizadas para apoiar a elaboração das estratégias do negócio. Ao realizar uma busca na base de periódicos da Web of Science com a palavra chave “SWOT” foi observado que houve um crescimento nos últimos anos na quantidade de publicações e citações que envolveram o tema (Figura 1). Em termos absolutos, observou-se que nos últimos 3 anos houve mais de 600 trabalhos formam publicados neste tema.

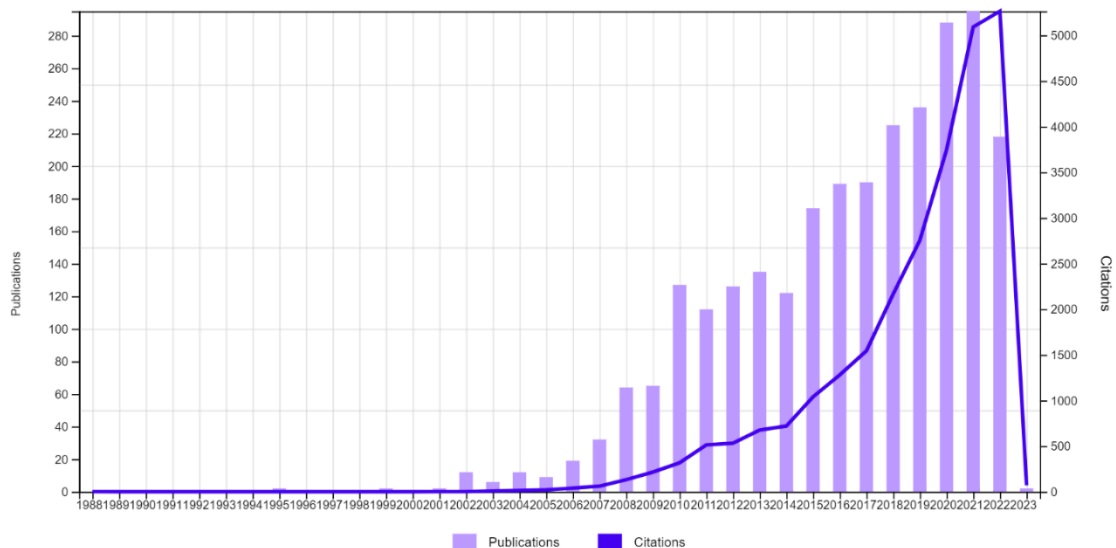


Figura 1: Número de citações e publicações que retornaram utilizando a palavra-chave “SWOT”

Fonte: Web of Science (2023)

Ao realizar a busca na base de periódicos *Web of Science* pela palavra chave “BCG Matrix”, observou-se que embora tenha ocorrido uma variação negativa por dois anos consecutivos após 2019, houve um crescimento de publicações e citações entre 2021 e 2022 (Figura 2).

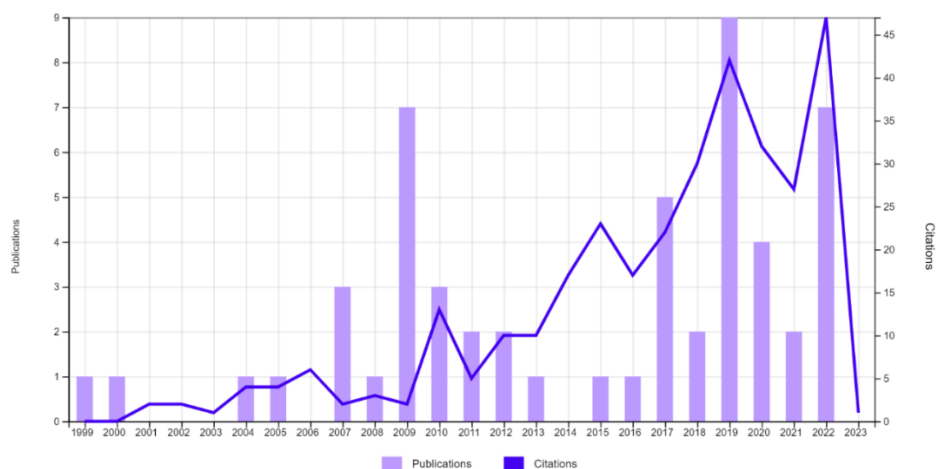


Figura 2: Número de citações e publicações que retornaram utilizando a palavra-chave “BCG Matrix”

Fonte: Web of Science (2023)

Desta forma, observa-se que há um interesse acadêmico sobre o tema do estudo. Por outro lado, também não foi encontrada qualquer tipo de pesquisa com o mesmo perfil deste trabalho, ou seja, propondo o uso das duas ferramentas de gestão estratégica para analisar uma linha de produtos de higiene e limpeza, o que justifica a relevância deste trabalho.

Para a Empresa Estudo de Caso, a relevância é justificada pelas informações provenientes da análise de seu portfólio, quais são as indicações após a análise do portfólio além de identificar possíveis ações estratégicas para proporcionar uma posição mais competitiva ao mercado. A análise de portfólio de produtos, que será realizada sobre a linha de sabão em barra, é de grandes expectativas por parte da Empresa Estudo de Caso, visto que o sabão em barra possui uma grande representatividade no faturamento mensal da empresa, que lhe oferecerá uma visão de dessa linha junto aos concorrentes e ao mercado.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é realizar a aplicação de ferramentas com o intuito de prestar suporte ao planejamento estratégico organizacional e também da análise de portfólio de produtos em uma empresa brasileira do setor de higiene e limpeza, levando em consideração informações sobre os fatores externos e internos da organização obtidos a partir de observações prévias.

Para tanto, define-se os seguintes objetivos específicos:

- Entendimento do problema e alinhamento com a empresa sobre suas necessidades e expectativas. Definição com os gestores sobre quem seriam os responsáveis para fornecimento dos dados e validação dos resultados do trabalho. A equipe designada será a responsável para aprovação dos objetivos estratégicos propostos neste estudo para a linha de produtos escolhida.
- Definição em acordo com a empresa qual a linha de produtos será foco do estudo para elaboração da Matriz BCG.
- Propor uma análise SWOT baseada nos conhecimentos técnicos da metodologia e informações coletadas. A análise SWOT elaborada deve ser validada pela equipe designada pela empresa, devendo ser ajustada sempre que necessário.
- Analisar o portfólio escolhido e identificar em que quadrante estes produtos se encontram na Matriz BCG.
- Do cruzamento das informações obtidas pela análise SWOT e Matriz BCG, propor cenários de mercado e ações estratégicas para gestão do portfólio.

1.3 Metodologia

A finalidade do presente trabalho é de caráter aplicado, por utilizar os conteúdos da literatura em um caso real, com produtos de uma organização real, portanto existindo uma particularidade.

Levando em consideração que a pesquisa busca entender melhor como o objeto do estudo, a gestão do portfólio, interage juntamente com todos os fatores que estão ao seu redor, como por exemplo a maturidade do produto, sua taxa de consumo e sua lucratividade, tem-se este estudo definido como descritivo (Cauchick, 2012). Por sua vez, o método científico foi definido como fenomenológico devido a ser uma realidade interpretada conforme a observação de quem realiza o estudo, podendo ter vários pontos de vista.

Quanto a natureza, este estudo pode ser definido como qualitativo, por realizar uma análise que leva em conta alguns fatores subjetivos. O presente estudo realiza a coleta de dados de várias fontes distintas, não levando em conta questões de mensuração dos fatores do problema e não conta com modelos matemáticos elaborados.

Quanto aos dados, trata-se de um estudo de caso por avaliar objetos particulares daquela organização e toda a sua realidade, ao final do presente trabalho, houve o reporte ao alto nível hierárquico do setor para críticas e ajustes. Esse reporte serviu como filtro para que o presente trabalho estivesse mais alinhado com a ótica da organização.

Quanto às técnicas de pesquisa na documentação, pode-se definir como documentação direta, ou seja, os detalhes são colhidos no local onde o trabalho está sendo realizado, como por exemplo os dados de quantidades de venda. Assim como documentação indireta, por se tratar de uma colheita de dados em outras fontes externas à organização e literatura técnica.

Já o tipo de observação, pode-se definir como observação direta intensiva por realizar entrevista com profissionais da organização para colheita de dados e posteriormente utilizando dos dados para desenvolvimento do projeto.

1.4 Organização do trabalho

No atual capítulo apresentou-se a justificativa e relevância do estudo, os objetivos do trabalho e a metodologia de pesquisa.

No Capítulo 2 serão apresentados os conceitos básicos que envolvem o tema estudado, bem como alguns trabalhos recentes sobre o tema que corroboram com sua importância e ajudam a definir a contribuição deste trabalho. No Capítulo 3 apresenta-se a aplicação das ferramentas – Análise SWOT e Matriz BCG – na indústria estudo de caso, incluindo as discussões sobre os

resultados obtidos e recomendações de ações estratégicas. No Capítulo 4, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se os conceitos básicos que envolvem o planejamento estratégico e gestão de portfólio, bem como as ferramentas que serão utilizadas neste estudo. É apresentada também uma pesquisa sobre trabalhos recentes no tema que corroboram para posicionar este estudo junto à literatura acadêmica.

2.1 Estratégia

O planejamento estratégico é um artifício de desenvolvimento e crescimento das organizações por meio de uma avaliação do estado atual do ambiente, logo são tomadas decisões para que seja alcançado um patamar desejado por aquela organização, conforme Kich et al (2011).

Adiante, será debatido os dois tipos de ambientes que compõem a análise do ambiente. O ambiente externo exerce total influência sobre a organização e cabe a ela mitigar e aproveitar as ameaças e oportunidades que esse mesmo universo pode proporcionar.

Em paralelo, o ambiente interno é algo totalmente tangível a organização. É através dele que é possível mensurar todos os pontos intrínsecos a organizações e então traçar estratégias que sejam alinhadas com a realidade da organização, conforme descrito por Wright et al (2000).

2.1.1 Ambiente externo: análise de macroambiente e ambiente setorial

A análise do macroambiente é composta por 4 forças externas, demonstrada por Wright et al (2000), (a saber, político-legal, econômica, tecnológica e social) que atinge toda a sociedade transversalmente. Algumas forças podem ter maior impacto que outras, em um dado setor produtivo. As empresas não possuem mecanismos para controlar a existências dessas forças, cabendo a elas, ao as identificarem, verificar se são oportunidades para o negócio ou ameaças para a sobrevivência deste.

A força político-legal é definida como o conjunto de leis, regulamentações e aspectos político que podem impactar as organizações com a finalidade de exigir o cumprimento de alguma norma ou política. Leis, regulamentos, políticas governamentais, estabilidade política do país e relações internacionais são alguns exemplos de fatores que constituem a força político legal. Muitos desses fatores são influenciados por ações do governo como o decreto de leis voltadas para defesa ambiental, trabalhista e tributária. As relações internacionais podem interferir positivamente caso ocorra uma flexibilização de barreiras comerciais e de tarifas e

conflito entre nações ou negativamente, caso ocorra conflitos podem ser definidas sanções econômicas.

A força econômica é uma das quatro forças que exerce influência sobre a organização, ela é diversos componentes, entre eles o crescimento econômico que é responsável por potencializar o desenvolvimento dos negócios quando há uma boa reação do cenário econômico de uma nação. Existe também a influência da taxa de juros que podem ajudar as empresas caso esteja em patamares mais baixos, como podem prejudicar, caso esteja em níveis elevados.

A inflação que marca o aumento geral dos preços ao consumidor, é um componente da força econômica, capaz de incentivar a demanda positivamente ou negativamente, assim como outras frentes da força econômica como taxa de desemprego, câmbio, políticas monetárias, condições de mercado financeiro e tendências econômicas globais.

A força social é uma das quatro forças do macroambiente e tem um impacto significativo nas organizações, pois ela rege as crenças, valores, costumes e normas que moldam a sociedade em que as organizações estão inseridas. Essa força influencia a busca dos consumidores por bens ou serviços e a forma como as empresas se comunicam com os clientes.

Como principais componentes da força social, existe o conjunto de valores e cultura da sociedade, portanto, a organização deve se manter policiada para conseguir se relacionar da melhor forma com o público alvo de maneira respeitosa e transparente. Como componentes outros componentes da força social, existem os estilos de vida, fatores demográficos, tendências sociais, inclusão do público, diversidade étnica, cultural e de gênero.

A força última força é a tecnológica e se refere ao avanço e inovações tecnológicas que moldam o ambiente da organização e são responsáveis por promover evolução significativa nos produtos, serviços ou processos produtivos.

O principal componente da força tecnológica é a inovação, capaz de promover mudanças rápidas, fontes de energia limpa, execução eficiente das atividades, conectividade, segurança cibernética e servindo como base para modelos de negócios online como *streaming* e serviços de assinatura.

Ao olhar mais profundamente para o setor produtivo, Porter (1999) propõe a existência de cinco forças setoriais que estão profundamente ligadas às características do setor, não tendo também a empresa ingerência no controle sobre elas. Assim como nas forças do macroambiente, cabe a empresa identificar oportunidades e ameaças para o seu negócio ao analisar como cada força impacta na empresa.

As 5 forças de Porter (1999) são: rivalidade do setor, facilidade de novos entrantes no setor, a existência de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes.

A rivalidade do setor é apresentada quando uma ou mais empresas de um setor detectam oportunidade de se sobrepor aos demais concorrentes ou sinta uma pressão competitiva. Wright et al (2000) afirma que essa demonstrada por batalhas por menor preço, campanhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação de produtos já lançados. A intensidade da concorrência pode variar de acordo com os fatores de cada setor.

A concorrência numerosa fomenta uma competitividade mais acentuada, que se agrava quando as empresas são equivalentes em porte de mercado e poder de influência. Em paralelo, um setor que apresenta um crescimento lento, tendem a ser mais competitivas do que aquelas que estão inseridas em um mercado de crescimento rápido, cujo crescimento é dado em detrimento da retração de outra empresa.

As empresas com custos fixos altos ou de estocagem altos, tendem a operar em sua capacidade nominal de produção, resultando em redução de custos de unitários e oferecendo produtos mais competitivos em termos de preço.

Por fim, no cenário em que os produtos são diferenciados, a concorrência tende a ser menor por conta da lealdade aos vendedores dos produtos.

A facilidade de novos entrantes no setor resulta em fatias de mercado cada vez menores, reduzindo preço e diminuindo a lucratividade do setor. A facilidade de novos entrantes é consequência das barreiras de entrada e da retaliação dos players já existentes. As barreiras podem ser notadas no momento de implementar produção em larga escala, sendo necessário um investimento inicial alto.

A existência de produtos substitutos é um ponto significativo, pois a indústria de um determinado produto, pode estar competindo com a indústria de um produto totalmente diferente. Dessa forma, o produto produzido por uma, se apresenta como uma alternativa satisfatória as necessidades do consumidor. Portanto cabe a cada organização averiguar o teto de preços e a capacidade de migração para um produto substituto.

O poder de barganha junto aos fornecedores é importante, por representar a oportunidade de a organização jogar um fornecedor contra o outro disputarem por menor preço e maior qualidade nos insumos ou serviços. A potencialização da barganha existe quando a empresa representa um percentual significativo do total de compras daquele setor, se os produtos apresentam grande padronização entre os diversos fornecedores e se os compradores têm baixa parcela de lucro, gerando pressão no processo de negociação.

2.1.2 Ambiente interno

Wright et al (2000) afirma que os pontos fortes e fracos de uma organização estão situados em três tipos de recursos: humano, organizacional e físico. Humano é relacionado com a experiência, capacidade, conhecimentos e capacidades dos colaboradores da organização, muito relacionada com os níveis de administração. O recurso organizacional está conectado aos sistemas de informação, controle, ao sistema de produção, estratégia e cultura organizacional. Por fim, o recurso físico está atrelado a posição geográfica, instalações, equipamentos, acesso a matérias primas e rede de distribuição de produtos.

A tríade composta pelos recursos humanos, recursos organizacionais e recursos físicos é responsável por definir uma vantagem denominada “Vantagem competitiva sustentada”. Tal vantagem permite a empresa obter retorno financeiro de uma forma única e prolonga, a qual torna impossível ter sua estrutura simplesmente copiada pelos concorrentes.

No ambiente interno também é verificado a missão da organização que é definido de forma escrita genérica e nela é possível observar o propósito da organização, geralmente definido de forma duradoura. A missão pode ser modificada com o passar do tempo e é dele que os stakeholders compreendem o motivo da existência da organização e passam a conhecer se a empresa irá satisfazer suas expectativas de retorno sobre investimento.

2.1.3 Análise SWOT

Na análise SWOT, a entidade é capaz de identificar de forma técnica e simples as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* que formam a sigla do nome.

As forças são recursos internos na organização que podem proporcionar à organização vantagem frente aos concorrentes. Megginson et al (1993) levanta alguns pontos que são considerados como forças, são eles: a capacidade da organização de inovar, se possui vantagem na concorrência, se possui sistemas de distribuição, habilidades de marketing, se a marca é reconhecida no mercado, como anda a capacidade financeira da empresa, se possui linhas de produto completa e se a sua reputação e imagem junto a sociedade está bem avaliada.

As fraquezas podem ser pontuadas caso as instalações sejam obsoletas, baixa identidade da marca, se possui baixo nível de pesquisa e desenvolvimento, se possui falta de apoio financeiro, se opera em custos altos e se possui imagem ou reputação manchada com a sociedade.

As fraquezas devem ser eliminadas sempre que possível, caso não seja, devem ser minimizadas. Já as forças devem ser cada vez mais exploradas.

As oportunidades se tratam de como está a expansão da linha de produtos, se existem entrada de novos mercados, se existe possibilidade de melhorar a relação com o comprador ou fornecedor, se existe capacidade de melhorar a tecnologia de processo produtivo e se as mudanças ao redor da organização como mercado consumidor.

As ameaças estão relacionadas com a inserção de novos concorrentes, crescimento baixo do mercado na qual a organização está inserida, enfraquecimento econômico do país no qual a empresa está instalada e mudanças que divergem dos hábitos do mercado consumidor.

Os últimos dois atributos estão relacionados com fatores que estão externos à entidade e não estão tangíveis em relação a ela. Portanto, cabe a alta hierarquia manter esses atributos sendo monitorados constantemente.

Levando em consideração esses quatro atributos supracitados, existem quatro tipos de cruzamentos:

- Forças e Oportunidades: que busca potencializar a força interna com a oportunidade externa. Esse cruzamento tende a realizar grandes retornos, extraindo a melhor experiência dos dois universos.
- Forças e Ameaças: essa relação busca trazer à tona como as organizações podem reduzir riscos oriundos do ambiente externo por meio de suas forças e competências do ambiente interno.
- Fraquezas e oportunidades: essa combinação busca realizar uma mudança de cenário, na qual uma fraqueza pode ser convertida em um ponto forte, alocando recursos ou desenvolvendo competências específicas para melhorar sua posição competitiva no mercado.
- Fraquezas e Ameaça: tal cruzamento é o pior tipo de acontecimento possível, pois trará a exploração de uma fraqueza interna com uma ameaça, potencializando o efeito negativo das duas esferas.

Conforme ilustrado pela Figura 3, é possível realizar uma esquematização dos cruzamentos:

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente externo	Oportunidades		
	Ameaças		

Figura 3: Esquematisação dos cruzamentos na análise SWOT

Fonte: Adaptado de Wright et al (2000)

Após identificar os quatro possíveis cruzamentos na análise SWOT, o passo seguinte é definir qual é o cruzamento mais crítico para definir uma sequência para posteriormente elaborar estratégias específicas voltadas suprir cada um dos pontos observados. As estratégias apontadas precisam ser guiadas por ações, que devem possuir prazo, responsável pela implementação.

Além de pôr as ações em prática, é necessário realizar o seu acompanhamento, para garantir o resultado esperado. Dessa forma, o mais apropriado é desenvolver um indicador capaz de mensurar essa ação, que servirá como termômetro para ação.

As ações apontadas no planejamento estratégico devem contar uma equipe de profissionais capacitada, que possua comunicação efetiva e que trabalhem alinhados para garantir o objetivo do planejamento estratégico.

2.1.4 Formulação da estratégia de nível empresarial ou organizacional

Após delinear sua missão visão e valores, a alta administração pode partir para formulação de estratégias da empresa. Wright et al (2000) expõe três possíveis estratégias de nível empresarial: crescimento, estabilidade e redução.

A estratégia de crescimento é definida como o conjunto de decisões que são definidas com a finalidade de aumentar sua presença de mercado, participação de mercado, receita e lucratividade. Para tal, existem algumas alternativas apontadas na literatura, como o crescimento interno horizontal que envolve a criação de uma empresa que podem atuar em negócios similares ou não. Podendo também atuar no crescimento interno vertical, que busca criar um negócio relacionado ou não relacionado que compartilhem o mesmo canal de distribuição com relação de cliente e consumidor.

Ainda em crescimento interno, a integração horizontal surge como uma nova oportunidade da organização caso deseje adquirir uma empresa já existente no negócio em que atua. A opção de realizar uma integração vertical tem a finalidade de adquirir uma outra empresa para incorporar na sua cadeia de suprimentos, essa integração pode ser parcial, quando a organização desempenhará parte da cadeia ou plena, quando ela será responsável por realizar todas as atividades.

A estratégia de crescimento pode ser realizada também por meio de fusões, essa estratégia ocorre quando duas ou mais empresas de porte semelhantes decidem se unir por meio de permuta de ações com a finalidade de compartilhar ou transferir recursos com a finalidade de ganhar mais força competitiva.

A última estratégia de crescimento é a aliança estratégica, nesse modelo algumas empresas se unem para desempenhar um determinado projeto e nele compartilham os custos, riscos e também os benefícios envolvidos. Possuem tempo determinado de duração e as propriedades de cada empresa, permanecem inalteradas.

Partindo para a segunda estratégia de nível empresarial, a estratégia de estabilidade. Essa estratégia possui dois possíveis motivos, um deles é concentrar os esforços administrativos nas empresas já existentes e buscar o seu crescimento competitivo. O segundo motivo é relacionado a percepção da alta administração quanto ao baixo benefício de uma possível estratégia de crescimento, sendo viável permanecer estável naquele momento para ganhar tempo e futuramente alterar a estratégia.

A última estratégia de nível empresarial é a redução, essa estratégia é voltada pra empresas que estão com sua sobrevivência em questão devido a baixo desempenho da unidade de negócio. Essa estratégia é composta por três possíveis ações: reviravolta, desinvestimento e liquidação.

A primeira é a de reviravolta e tem a finalidade de tornar a empresa mais enxuta, eficaz, redução de despesas, resultados não lucrativos, diminuição dos ativos, redução da força de trabalho e revisão de atendimento aos clientes.

A segunda alternativa de redução é o desinvestimento e é uma ótima opção quando a unidade de negócio não está tendo um desempenho satisfatório ou então não se adequa ao perfil de negócio da empresa. A ação aconselhada é vender a unidade de negócio para outra empresa.

Por fim a última alternativa de redução é a liquidação, cujo resultado é o fechamento da unidade de negócio e se caracteriza pela venda total dos ativos. Essa alternativa se mostra como uma boa escolha quando a reviravolta e desinvestimento parecem não ser mais viáveis.

2.1.5 Estruturas de Portfólio Empresarial

Nesta subseção será demonstrado algumas ferramentas essenciais para a gestão de portfólio de produtos e definição de estratégias organizações.

2.1.5.1 Análise Portfólio SWOT

Na análise de Portfólio SWOT, é necessário relacionar dois aspectos essenciais: a posição competitiva das unidades de negócio da empresa e o estado do ambiente externo. A seguir é apresentado a análise de Portfólio SWOT, como uma matriz contendo nove compartimentos, conforme a Figura 4.

		Posição competitivas das UN		
		Forte	Média	Fraca
Estado Ambiental Externo	Muitas oportunidades	A	D	G
	Oportunidades e Ameaças Moderadas	B	E	H
	Ameaças Fortes	C	F	I

Figura 4: Esquematização da Análise Portfólio SWOT

Fonte: Adaptado de Wright et al. (2000)

Conforme a classificação da Posição Competitiva e do Estado do Ambiente Externo, a unidade de negócio estará classificada em algum dos nove quadrantes apresentado na Figura 3. O compartimento A está a posição mais desejável e nela está a vantagem competitiva forte e o ambiente externo que contém muitas oportunidades de atuação.

Devido ao possuir forças ambientais moderadas e posição competitiva forte, uma unidade de negócio situada no compartimento B é indicada diversificar sua atuação no mercado, logo a estratégia de crescimento focada em diversificação horizontal ou integração vertical é a mais recomendada.

As empresas classificadas no compartimento C possui forças competitivas fortes e ameaças muito significativas. Logo o indicado é realizar uma diversificação horizontal dos negócios em setores relacionados que sejam mais atrativos, assim como a integração vertical de empresas que não estejam relacionadas ou até mesmo o desinvestimento.

No compartimento D as unidades de negócio possuem muitas oportunidades e uma posição competitiva média. Com a finalidade de realizar com contrabalanceamento das desvantagens, as estratégias de fusão, aliança estratégica ou integração horizontal surgem como alternativas para prestar mitigar os pontos fracos.

O compartimento E é composto por posição competitiva média e oportunidades e ameaças moderadas. Caso a empresa seja razoavelmente lucrativa, a estratégia de estabilidade torna-se uma grande alternativa. Caso desejar se torna uma empresa mais competitiva, as estratégias de fusão, integração horizontal ou de alianças estratégicas são fortes pontos a serem avaliados. Por outro lado, caso a empresa não apresente mais um perfil de competitividade, a alternativa de desinvestimento é aconselhável.

No compartimento F a empresa apresenta posição competitiva média e sofre com muitas ameaças. Caso não apresente perspectiva de melhora, a opção de desinvestimento é uma opção devido a permanência de ameaças. Em paralelo a diversificação horizontal é uma alternativa para trazer redução das ameaças. Por último, caso as ameaças sejam consideradas temporárias, a estratégia de estabilidade é uma alternativa válida.

O compartimento G é marcado por muita oportunidade e competitividade baixa. Focando em cortar investimento em áreas de baixo desempenho, a reviravolta é uma opção para cultivar forças potenciais da unidade de negócio. A baixa procura por parcerias com empresas classificadas no compartimento G são baixas, logo não há garantia de uma possível fusão ou aliança estratégica, portanto, o desinvestimento é uma opção no compartimento G.

No compartimento H, a unidade de negócio possui pontos fracos críticos e oportunidades moderadas. Nesse cenário a reviravolta é uma opção, embora a empresa deverá empenhar recursos que talvez não vá trazer retorno satisfatório, tornando a opção de desinvestimento uma saída mais fácil e direta.

E no pior cenário possível, está o compartimento I, unidades de negócio que estão com ameaças críticas e posição competitiva fraca, restando apenas a liquidação.

2.1.5.2 Matriz BCG

A empresa de consultoria Boston Consulting Group é uma grande organização que desenvolve soluções organizacionais desde 1963, nos Estados Unidos da América. Entretanto, em 1970 desenvolveu um modelo capaz de medir uma abordagem de formulação estratégica, na qual proporciona a organização a alcançar um mix de carteira de produtos bem diversificada. Conforme discutido por Certo et al (1993) e posteriormente por Wright et al (2000) que por meio da matriz BCG a organização pode realizar um equilíbrio entre aquele produto que

proporciona grande capital no caixa e aquele produto que proporciona baixo fluxo de caixa, mas que detém grande parcela de crescimento para futuramente se tornarem lucrativos. Para realizar essa análise, duas dimensões necessitam estar em evidência: a taxa de crescimento de seu mercado e sua participação nesse mercado.

Geralmente, ao eixo das ordenadas é atribuída a taxa de crescimento do mercado na qual o produto está inserido, tais valores devem estar em formato de porcentagem no intervalo de um ano. Segundo Certo et al (1993) o valor que serve como critério de classificação entre baixa e alta taxa de crescimento é o valor de 10%. Já o eixo das abscissas é atribuído a taxa de participação relativa no mercado e o seu cálculo é o quociente da divisão entre sua participação no mercado em termos unitários e a quantidade vendida do maior concorre da organização, para essa medida o valor de 1,0 é o limiar entre alta e baixa participação de mercado.

Como principais classificações temos: Ponto de interrogação, Estrela, Vaca leiteira e Abacaxi.

- O ponto de interrogação é aquele tipo de produto que possui alta taxa de crescimento de mercado, mas baixa participação. No geral é necessário realizar muito investimento para conseguir em um certo tempo ultrapassar o líder de mercado. Dessa maneira a organização precisa tomar a grande decisão entre continuar a investir no negócio ou finalizá-lo.
- Os itens classificados como estrela podem ser pontos de interrogação que com o tempo migraram para a estrela. Produtos com essa classificação são o ideal para qualquer tipo de empresa por serem, geralmente, os líderes de mercado. Mas só geram lucratividade com um grande período de tempo para compensar o investimento realizado.
- As vacas leiteiras são aqueles itens que não possuem grande taxa de crescimento de mercado, mas geram grandes receitas. Geralmente são elas que financiam as operações mais caras.
- Por fim, os abacaxis são aqueles itens que possuem baixa taxa de crescimento de mercado e uma baixa participação. São produtos que geram baixa ou nenhuma lucratividade. A menos que a organização acredite numa mudança de cenário daquele tipo de produto, ele está condenado a ser descontinuado.

Para melhor representar as definições acima, é possível enxergar o modelo conforme Figura 5:

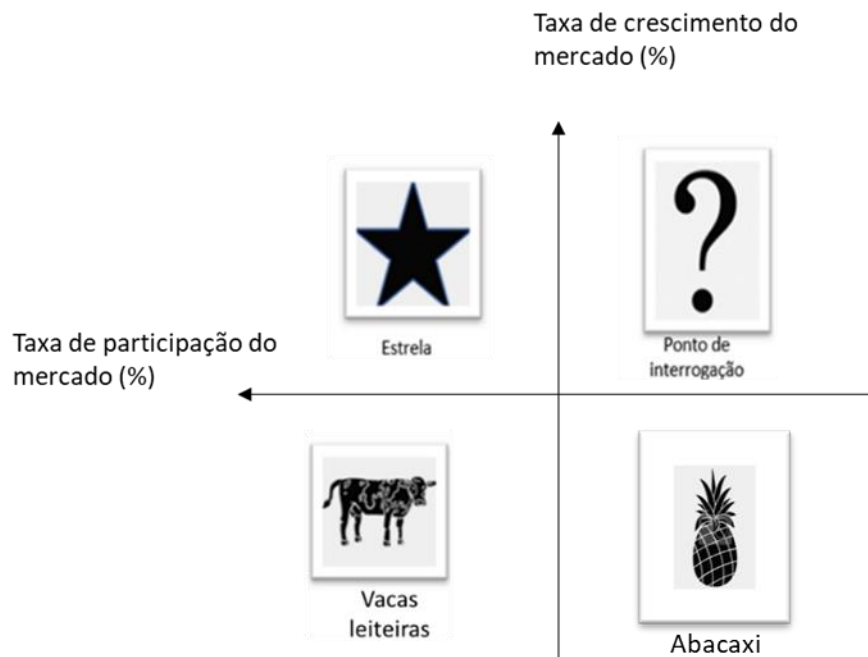


Figura 5: Esquemática da Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Wright et al. (2000)

Segundo Certo et al (1993) existem alguns conselhos a serem tomados conforme cada uma das classificações:

- Para que um produto classificado como interrogação seja migrado para uma estrela, deve-se formular estratégias para aumentar a sua participação no mercado e focar em lucros a longo prazo.
- Manter a posição de participação de mercado pode ser uma boa pedida para produtos alimentadores de caixa, talvez não seja tão viável aumentar participação de mercado para reduzir a margem de lucro produzida por esse produto.
- Para Alimentadoras de caixa, Pontos de interrogação e Abacaxis que não possuem uma participação de mercado não tão promissora, devem ser encaminhados para uma exploração a curto prazo de suas lucratividades.
- Por fim, Pontos de interrogação e Abacaxis que não valem a pena investir para melhorar sua posição, a única alternativa é sem dúvidas a sua liquidação definitiva.

Dessa forma, Certo et al (1993) conclui que a matriz de crescimento de participação da BCG busca explorar cenários onde existem muitos produtos e é necessário realizar uma análise de como aquele mix de produtos se comporta frente a um comportamento individual da taxa de crescimento do mercado e a participação efetiva dele. O autor também aponta que o método ignora algumas realidades, entre elas seria o retorno sobre o investimento de um executivo sobre aquele produto/serviço, nicho de mercado dos produtos, outros fatores críticos como perfil de

crescimento e competências da empresa, falta de definição acerca de qual o destino definitivo de um item Ponto de interrogação e por último a falta de objetividade com relação a recomendação de qual estratégia deve ser implementada.

2.1.5.3 BCG Revisada

Em seu trabalho Wright et al (2000) também demonstra a existência de outra versão da Matriz BCG, conhecida como Estrutura matricial BCG revisada, que não é tão usada quando a tradicional. Esta faz muita assimilação com a matriz BCG tradicional. Possui quatro possíveis classificações:

- Volume: São unidades de negócio que geram altas lucratividades devido a sua participação de mercado e das economias de escalas.
- Especialização: São unidades de negócio que geram altas lucratividades, entretanto não possuem grande participação de mercado.
- Fragmentação: São unidades de negócios que atuam em setores da economia que possuem perfil muito fragmentado, onde existem muitas empresas. Podendo ser classificada como fragmentada lucrativa ou fragmentada não lucrativa.
- Beco sem Saída (abacaxis): São unidades de negócios que possuem lucro inexpressivo ou inexistentes.

A forma aconselhada por Wright et al (2000) apresentadas conforme Tabela 1:

Manter e Apoiar	Desinvestir
Especialização	Beco sem saída
Volume	Fragmentação não lucrativa
Fragmentação lucrativa	

Tabela 1: Melhores escolhas conforme classificação da Matriz BCG revisada.

Fonte: Adaptado de Wright et al. (2000)

Segundo o autor, as empresas enquadradas na primeira coluna da Tabela 1 devem adotar uma estratégia que suporte a sua existência pois essa empresa continuar gerando lucratividade e participação no mercado. Entretanto as empresas posicionadas na segunda coluna da Tabela 1, estão em uma posição de baixa vantagem e operam com pouca ou nenhuma lucratividade, e baixa participação de mercado, portanto, a melhor alternativa é realizar uma estratégia de desinvestimento.

2.1.5.4 Matriz GE

Wright et al (2000) mostra outra forma de avaliar as unidades de negócio, utilizando a Matriz GE que foi construída pela McKinsey & Company. Ela realiza a classificação com base

no poder de atratividade do setor com a força na unidade do negócio. As unidades de negócio mais bem sucedidas estão nos quadrantes 1, 2, 3 e devem ser mantidas. As unidades de negócio nos quadrantes 4, 5 e 6 devem apoiar as outras unidades nas posições mais privilegiadas. Por fim as unidades de negócio que estão situadas nos quadrantes 7, 8 e 9 devem ser desinvestidas, por não oferecerem nenhuma vantagem em serem mantidas. A figura 6 demonstra a configuração da Matriz GE.

Baixa	Atratividade do setor	6	9	8
Média		3	5	7
Alta		2	1	4
		Força da Unidade de negócio		
		Alta	Média	Baixa

Figura 6: Esquematisação da Matriz GE

Fonte: Adaptado de Wright et al (2000)

2.1.5.5 Matriz Ansoff

Ansoff (1966) publicou o conceito que estudava o comportamento da combinação entre mercado e produto para definir se as estratégias das empresas garantem sucesso no futuro das organizações em um curto prazo de tempo. Entretanto o autor percebeu que existe um *gap* estratégico que estão entre a projeção do objetivo e o potencial atual. Para reduzir o gap, surge a matriz Ansoff que propõe quatro possíveis soluções conforme apresentado na Figura 7:

		Produto	
		Já existente	Novo
Mercado	Já existente	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto
	Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 7: Esquematisação da Matriz Ansoff

Fonte: Adaptado de Wright et al (2000)

A penetração de mercado é a combinação de mercado já existente com a de produtos já existentes e possui grande ênfase em aumentar a fatia de mercado, expandindo a base de clientes, como por exemplo atraindo clientes de concorrentes.

O desenvolvimento de mercado trata-se de do cruzamento entre um produto que já existente com a fundação de um novo mercado. O interesse é conquistar novos mercados com mecanismos que a empresa já detém.

O desenvolvimento de produto é a soma de um mercado já existente com um novo produto. E o mais coerente é realizar a ampliação do portfólio de produtos e promover para o mercado o qual a empresa já está inserido, identificando necessidades de potenciais clientes.

Por fim a diversificação, que corresponde a interseção entre mercado novo e um produto novo, com o objetivo de aumentar o total de clientes atendidos e ampliar também os produtos ofertados.

2.1.6 Gestão de portfólio de produtos

Portfólio de produtos é composto pelo mix de produtos que pertencem a uma unidade de negócio, para tal Kotler (2006) afirma que a gestão deverá ter em mente alguns requisitos, como ter um portfólio de produtos em que possam haver equilíbrio de rentabilidade entre os produtos do portfólio e que ofereça para a organização um portfólio de produtos competitivos.

Realizar constantes avaliações de desempenho do produto junto ao mercado consumidor e junto aos concorrentes, para pôr fim decretar qual produto permanecem no portfólio, qual produto deve abandonar e qual deve entrar.

Ter em mente de uma forma analítica como é composto o ciclo de vida de cada um dos produtos do portfólio, a fim de trazer informações do produto para tomada de decisões posteriores.

Propor modificações aos produtos para que se adeque as variações de preferência dos consumidores para adquirir um posicionamento de mercado mais competitivo.

2.2 Revisão da literatura

Em da Cruz et al (2012) foi levantando uma questão acerca de uma análise de qual dos portos da Península Ibérica estão mais estrategicamente posicionados, levando em consideração perspectivas estática e dinâmica entre os anos de 1997 e 2008, como principal evidência do estudo foi apontado o crescente fluxo de matéria prima, produtos acabados e o aumento de navios cargueiros cada vez maiores. O aumento na capacidade da mobilidade seria fruto do possível investimento que seria traduzido em crescimento de performance nas atividades e aumento do nível de serviço prestado. Para realizar a análise, os autores decidiram implementar a utilização da matriz BCG como forma de avaliar o posicionamento estratégico dos portos Ibéricos e o comportamento de alguns portos frente a parcela do mercado que cada um detém.

Ao fim do artigo, da Cruz et al (2012) afirmam que a matriz BCG ainda continua sendo uma ótima ferramenta para tomada de decisão de estratégia organizacional e alocações de recursos de forma estratégica. O estudo concluiu que os portos da Espanha estão mais bem posicionados estrategicamente em relação ao total de tráfego da região.

Conforme Bernal Escoto (2021), durante a pandemia do Covid-19 muitas empresas precisam avaliar o seu modelo de negócio devido às medidas tomadas pelos chefes de Estado ao redor do planeta. Para auxiliar a avaliação da atual estratégia dos empreendimentos do setor de turismo em Baja, California. O autor utilizou quatro modelos, entre eles a análise SWOT e BCG. Nas suas conclusões com a utilização do modelo BCG os autores conseguiram realizar a classificação dos produtos ou segmentos, conforme as quatro possíveis identificações de produtos estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e abacaxis. Essa classificação foi possível após realizar um posicionamento daquele produto num plano cartesiano a qual é comparada à relação a fatia de mercado versus crescimento do produto/segmento, dependendo como eram classificados, existem algumas medidas aconselhadas para serem tomadas. Para a análise SWOT os autores realizaram os cruzamentos dos pontos fortes versus oportunidades e em paralelo, os pontos fracos versus ameaças. Como consequência do cruzamento foram identificados dois pontos de estratégia para cada tipo de cruzamento.

Em busca de avaliar os principais fatores que influenciam as análises de escolha de estratégia para tomada de decisão em um cenário de construções inteligentes e projetos em B.I.M. (*Building Information Modeling*), Zhao et al (2021) utiliza ferramentas como o SWOT, BCG, GE e o QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) para atingir o seu objetivo. Durante a execução do trabalho os autores identificaram sete forças internas, onze oportunidades, sete fraquezas e dez ameaças. Essa identificação foi muito importante para que -os autores realizassem uma análise combinada da aplicação da matriz BCG e GE, em seguida foi possível realizar o cruzamento de forças internas com oportunidades que gerou dois pontos significativos, forças internas e ameaças com dois pontos significativos, fraquezas e oportunidades com apenas um ponto significativo e por fim fraquezas e ameaças com um ponto significativo. Todos os cruzamentos foram agregados a um sistema de abacaxi e escore alinhado ao QSPM, resultando em seis principais influenciadores para o processo de tomada de decisão de forma mais precisa e estratégica possível.

Em busca de melhor compreender como o setor de energia renovável cresce e como ele impacta a indústrias que produz materiais e equipamentos utilizados em conversão de energia fotovoltaica em energia elétrica, Franco e Franco (2021) utilizam a análise SWOT para identificar fraquezas que impedem o setor de prosperar ainda mais, forças, oportunidades e

ameaças para apontar os impactos ambientais, abordando vários fatores e o quanto é a significância desses fatores para a geração de energia na indústria. Na utilização da análise SWOT foram levantados pontos nas quatro dimensões do método e além de serem mencionadas, cada uma delas foi discutida para que o leitor tomasse conhecimento mais aprofundado de cada ponto. A análise SWOT permitiu aos autores confirmar a que a principal oportunidade do sistema fotovoltaico é a redução de consumo de energia não renovável, permitiu também trazer à tona que a energia fotovoltaica pode ser utilizada com fonte de combustível para veículos na indústria, serve como políticas públicas e financiamento para as indústrias e o conhecimento de benefícios sócio ambientais.

No atual estudo, deve ficar claro que as ferramentas são importantes para uma análise de gestão de portfólio, entretanto precisa-se ter em mente quais são os efeitos de um bom e de um péssimo gerenciamento de portfólio de produtos. Nesse sentido Kester et al (2009) traz em seu estudo alguns exemplos clássicos de organizações que tomaram decisões ruins, como exemplo William Clay Ford, presidente executivo da Ford Motor Company, declarou em 2006 que devido a falha na decisão de produtos no portfólio, a Ford entrou em alguns problemas. Por outro lado, em seu artigo o autor afirma que empresas de sucesso reconhecem a importância do quanto uma boa proficiência na gestão de portfólio impacta positivamente na visão de negócio, como a Nestlé afirmou que: “prefere não favorecer o lucro a curto prazo, ao invés de investimentos de sucesso a longo prazo” (Nestlé annual report, 2007).

Segundo Tolonen (2014) o gerenciamento de portfólio é realizar a manutenção dos atuais produtos, incorporando novos no mesmo segmento, descontinuando de vez, agregando produtos que podem ser relacionados, não relacionados e reformulação de produtos já existentes, com o objetivo de entregar melhor performance de custos em sua cadeia de produção. Tais ações são voltadas para trazer melhor estabilidade financeira por meio de aumento de vendas levando em consideração as preferências de mercado e o objetivo da organização.

2.3 Síntese do estado da arte e posicionamento deste trabalho

Neste capítulo fez-se uma breve apresentação dos conceitos básicos envolvidos na fase de inicial do planejamento estratégico e uma breve descrição de alguns trabalhos recentes relacionados ao tema. Este trabalho limitar-se-á a realização da análise dos ambientes externos e internos, não avançando nas estratégias das unidades de negócio (custo baixo e/ou diferenciação), nem para as estratégias das áreas funcionais e suas implementações.

O presente trabalho conta com baixo potencial inovativo, devido a aplicação direta de ferramentas e métodos já existentes, com o intuito de realizar uma análise sobre a Empresa Estudo de Caso. Entretanto, não tem sido notado trabalhos similares relacionados com aplicação em indústrias do setor de higiene e limpeza.

Para o próximo capítulo, será abordado o estudo de caso, com a apresentação do produto, da organização e do cenário atual. Também serão descritos a aplicação da metodologia adotada e os resultados obtidos.

3 ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso objeto deste trabalho que tem como foco o produto “sabão do tipo barra” de uma indústria do setor de higiene.

A escolha de uma única linha de produtos para a realização deste trabalho é justificada pela importância que a linha de sabão em barra detém no faturamento histórico da empresa. Portanto, qualquer informação que agregue valor a essa linha de produtos, será apreciada por parte da Empresa Estudo de Caso. Além de inviabilizar a aplicação em todo o portfólio da Empresa Estudo de Caso.

No capítulo do estudo de caso, será possível acompanhar o sequenciamento das atividades realizadas neste trabalho. Iniciando com a análise do macroambiente contendo as cinco forças, análise do microambiente contendo as cinco forças descritas por Porter, análise do ambiente interno, análise SWOT e finalizando o capítulo com a aplicação da matriz BCG.

3.1 Descrição da empresa

Após a sua aquisição no ano de 1982 por um grupo de empresários, a empresa Estudo de Caso, localizada na cidade do Recife, já produzia produtos de limpeza, com as linhas de sabão em pó e sabão em barra. Em 1996, a empresa Estudo de Caso ampliou seu conjunto de marcas e então passou a produzir também produtos de higiene em forma de líquidos. No ano de 2000, a empresa decidiu ampliar ainda mais seu portfólio de produtos e lançou outra marca que é responsável por produzir toda a linha de fraldas.

Em 2001, a empresa Estudo de Caso diversificou horizontalmente e decidiu realizar a aquisição de uma unidade localizada na cidade de Belo Jardim, Mesorregião do Agreste de Pernambuco, responsável por realizar a produção de sucos, na época. Atualmente a unidade já produz molhos do tipo pouch, doce de goiaba, doce de banana e vários produtos derivados do tomate como por exemplo ketchup, molho de tomate e extrato de tomate. No ano de 2003, foi adquirida a unidade localizada em Campina Grande, Mesorregião Agreste da Paraíba responsável por produtos de origem do milho, como flocos de milho, farinha de milho, pipoca e amido de milho. Ela também produz misturas para bolo e condimentos em pó, como coloríficos.

Atualmente, o grupo possui mais de 1.200 funcionários distribuídos nas três unidades e em alguns centros de distribuição espalhados pelo Nordeste Brasileiro. Todas as três unidades

fornecem produtos para todas as regiões do Brasil, seja por atendimento via modal rodoviário ou modal marítimo. A empresa Estudo de Caso realiza o atendimento de modalidades distintas de clientes, como o comércio varejistas, atacadista e distribuidores.

Dentre várias linhas de produtos existentes na empresa, este trabalho priorizou o estudo da linha de sabão em barra, devido ao faturamento desses produtos representarem mais de 60% do faturamento total da empresa. Entretanto, nada impede que as ferramentas e metodologias utilizadas neste trabalho possam ser estendidas para as linhas de produção que não foram contempladas, assim como as demais unidades de negócio.

3.2 Metodologia adotada

Desenvolver uma visão estratégica para a linha de sabão é de suma importância para a empresa, contribuições nesse sentido são muito bem-vindas por parte da empresa. Contudo, face a indisponibilidade dos gestores em poderem se ausentar por períodos maiores para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, este trabalho foi desenvolvido considerando as percepções e levantamento de dados conduzida pelo autor enquanto estagiário e posteriormente como analista. Todo o processo foi acompanhado e validado pela diretoria do setor. O coordenador de logística, um analista de marketing e um assistente de marketing formaram a equipe alocada pela diretoria para contribuir com o estudo, podendo, mediante disponibilidade de agenda, reunirem-se para processos de brainstorming e pré avaliação do estudo que estava sendo feito. Ao todo ocorreram dois encontros durante período de desenvolvimento do presente trabalho. Esses encontros serviram para alimentar e validar a análise SWOT e Matriz BCG propostas. Ao fim de processo de consolidação dos dados e das análises realizadas, os resultados gerados pelos encontros foram levados a alta liderança do setor para debates e questionamento. Esse reporte com a alta liderança serviu como uma forma de avaliar o quanto os temas abordados estão alinhados com a estratégia real da empresa.

Os dados quantitativos do ambiente interno foram coletados a partir de relatórios de faturamento detalhado por tipo de produto, tendo como base o ano de 2021. Por sua vez, dados qualitativos do ambiente interno foram obtidos junto aos colaboradores e a documentos de ampla divulgação interna utilizados para disseminar a cultura organizacional.

Dados referente ao ambiente externo foram coletados pelo autor de fontes disponíveis na Internet, tais como reportagens com notícias sobre os concorrentes, sobre o mercado, dados econômicos do país etc.

3.3 Análise do macroambiente

Foram analisadas as forças econômicas, sociais, político legais e tecnológicas. Todas as observações apresentadas foram validadas com os colaboradores listados na seção 3.2. Como resultado desses encontros se obteve os seguintes pontos:

3.3.1 Forças econômicas

As forças econômicas estão relacionadas com o crescimento do setor de higiene de produtos de limpeza. Segundo o anuário de 2022 da Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes (ABIPLA) e conforme a Figura 7, o setor dos produtos de limpeza apresentou tendência de crescimento, em termos percentuais, entre 2017 e 2022, com exceção de 2020 na qual se especula que o mercado brasileiro sofreu uma grande retração econômica devido ao Covid-19.

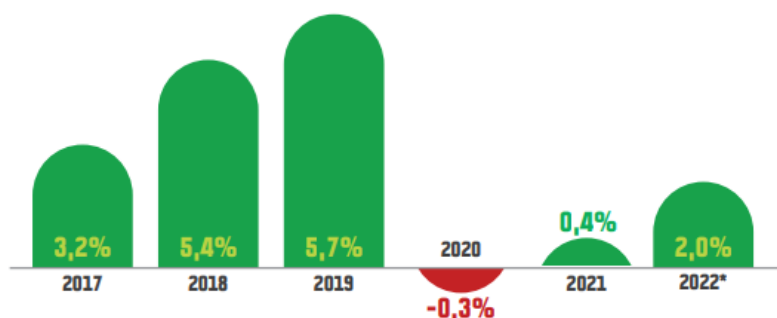


Figura 8: Desempenho do setor de produtos de limpeza ao longo dos anos.

Fonte: Anuário da Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes. (2022)

A inflação do Brasil também se mostra como uma grande ameaça para a organização, devido aos consumidores dos produtos serem sensíveis a variação de preço, podendo ser refletivo na procura para compra. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil apresentou um cenário de variação positiva do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), entre o período de Outubro de 2022 a Maio de 2023, conforme a Figura 9. Mostrando que a inflação no mercado Brasileiro de bens e serviços apresenta um cenário que não é favorável para os consumidores.

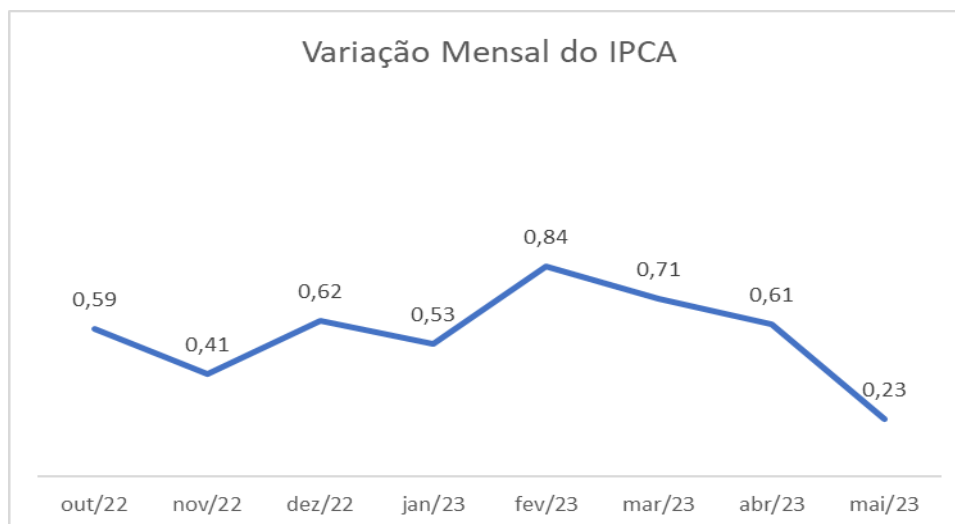


Figura 9: Variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2023)

Pode-se destacar também a representatividade do dólar Norte Americano, visto que alguns insumos de produção são importados e sofrem influência direta do preço da moeda estrangeira. Essa variação pode acarretar em variações positivas do preço do produto no mercado consumidor. Essa variação por sua vez tem grande importância, pois o preço é fator decisivo principalmente para o público mais carente.

Além do Dólar, incidem também sobre os produtos da Empresa Estudo de Caso a carga tributária, que pode variar sua alíquota de Estado para Estado. Entretanto, os principais tributos aplicados são ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS (Programa de Integração Social) e o COFINS (Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social). As alíquotas estão sujeitas a variações positivas ou negativas conforme a legislação fiscal de cada Estado. Para tal, ações legislativas que exerça influência sobre os tributos devem ser monitoradas constantemente para que a Empresa Estudo de Caso não seja surpreendida por um aumento repentino das taxas.

3.3.2 Forças tecnológicas

As forças tecnológicas estão focadas principalmente nas tecnologias capazes de realizar a automação de processos de produção, aumentando a eficiência, redução dos custos de produção, acompanhamento preciso da produção, gestão de estoque de matéria prima e produto acabado como exemplo.

A existência de sistemas como CAD/CAM (*Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacturing*) são responsáveis por permitir a sua utilização nos processos de programação

assistida por computador de máquinas e processos de fabricação. Esses dois tipos de sistemas são cruciais para o desenvolvimento de produtos e produção de peças complexas.

A existência da Internet das Coisas suporta a conectividade de objetos, plataformas, mecanismos físicos e sistemas por meio da internet. Sendo possível aplicação no ambiente industrial, trazendo ganho de eficiência nos processos de fabricação, sendo utilizada para realização de manutenção preditiva de máquinas e promovendo e gerando informações cada vez mais precisa e breve. A utilização de tecnologias como código de barras, identificação por rádio frequência e a influência da Internet das Coisas são mecanismos que podem ser utilizados na gestão de suprimentos da cadeia produtiva melhorando a visibilidade e rastreabilidade dos produtos.

Com o avanço da tecnologia, foi possível contar com a utilização de automatização de máquinas. Essa prática também é possível de adaptação para as indústrias, as quais possuem inúmeros ganhos, como aumento de eficiência, aumento de produtividade, redução de erros devido a fatores humanos, redução de custo médio de mão de obra, redução de índices de segurança, disponibilidade da atividade são algumas das vantagens de adotar essa prática.

As áreas relativas a dados também são fatores importantes quando se fala de forças tecnológicas. Existindo a possibilidade de explorar o universo da Ciência e Análise de dados, por meio dela é possível gerar *insights* e posteriormente tomar decisões de forma embasada por meio da interpretação dos dados. Nesse universo podem ser explorados também outros elementos como a exemplo estatística, computação em nuvem e *Machine Learning*.

Outra força tecnológica é a associação do chão de fábrica junto a sistemas do tipo SCM (*Supply Chain Management*), CRM (*Customer Relationship Management*) e ERP (*Enterprise Resource Planning*). No SCM é possível controlar o abastecimento de estoque de matéria prima e componentes de forma contínua e precisa ao chão de fábrica, assim como realizando o controle de entregas em tempo real aos clientes. O CRM e o chão de fábrica podem ser relacionados com a coleta de feedback dos clientes para que o produto sofra modificações tendo como foco o seu aperfeiçoamento. Já a integração do chão de fábrica com o ERP está relacionada também com a gestão dos níveis de estoque, apontamento de produção de forma precisa e imediata.

3.3.3 Forças político legais

As forças político legais atingem a empresa Estudo de Caso devido às regulamentações ambientais e políticas que exigem a limitação de certos produtos químicos e que forcem as práticas sustentáveis de produção e distribuição.

Como exemplo de políticas ambientais, existe o tratamento de efluentes. Essa política oferece como alternativa a sistemas de tratamento físico-químico e biológico, reutilização de água em processos produtivos, reuso de efluentes devidamente tratados e sua utilização em áreas de irrigação. Quando não há tratamento de efluentes, é possível que ocorra contaminação e de lençóis freáticos além de ser possível de autuação por órgãos competentes.

O cenário político brasileiro tem sido responsável por gerar uma polarização política considerável. Dessa forma, a polarização política surge como uma força social, capaz de exercer influência sobre a organização, por meio de mobilizações de incentivo greve dos funcionários contra medidas adotadas pelo governo. Essas greves podem gerar paradas de produção que podem ser convertidas em desabastecimento do mercado e redução de faturamento.

3.3.4 Forças sociais

Uma das forças sociais que pode alcançar a organização é a utilização das mídias sociais que é capaz de colaborar para o engajamento de suas atividades e alcançar um público maior nas redes sociais. Por outro lado, essa mesma ferramenta pode trazer malefícios a empresa, caso a empresa estudo caso venha se envolver em algum escândalo, caso seja responsável por alguma catástrofe ambiental ou tomar decisões que possam ser usadas para ferir a sua imagem.

O anseio por produtos de carácter ecológicos podem gerar práticas de mercado que favoreçam produtos mais sustentáveis. Seja por meio de uma composição química menos agressiva ao meio ambiente ou procura por produtos embalagens biodegradáveis, por exemplo.

3.4 Análise do microambiente

O autor deste trabalho elencou as forças do microambiente que foram, então, o ponto de partida para que o grupo de trabalho pudesse discutir e aprimorar. Seguiu-se a terminologia das 5 forças de Porter, a saber:

3.4.1 Rivalidade no setor

Ao observar a chegada de um novo concorrente na sede da Empresa Estudo de Caso, foi observado que no setor existem poucas empresas que oferecem os mesmos produtos, semelhança no porte financeiro, influência, participação de mercado que sejam concorrentes diretos a Empresa Estudo de Caso. Portanto, a rivalidade do setor é caracterizada pela grande disputa entre poucos *players* por fatias de mercado que cada vez maiores.

3.4.2 Facilidade de novos entrantes no setor de sabão em barra

O setor possui certa facilidade para novos entrantes, por se tratar de um processo de produção bastante difundido, dessa forma, um indivíduo é capaz produzir uma receita caseira de sabão em barra. Entretanto, caso deseje competir em grande escala de produção, contará com algumas barreiras marcantes no setor, como investimento de capital inicial alto e rivalidade de acirrada entre os *players*.

Em paralelo, a Empresa Estudo de Caso possui rivalidade apenas com *players* que apresentam mesmo porte empresarial, escopo do produto e público alvo. Empresas que operam em uma escala de produção baixa ou que possuem participação de mercado inexpressiva, não são considerados uma ameaça direta, pois estão incluídos no mesmo grupo estratégico composto pela similaridade.

3.4.3 Existência de produtos substitutos ao sabão em barra

Quanto à existência de possíveis produtos substitutos é observada a utilização do detergente líquido como produto substituto do sabão em barra para realizar a limpeza da louça e de roupas.

A utilização de receitas caseiras como um produto substituto ao sabão, a exemplo o composto formado por bicarbonato de sódio e vinagre que possui o poder de limpeza de superfícies e objetos. Outra alternativa é a água gaseificada que possui uma acidez e efervescência leve, capazes de remover pequenas manchas provenientes do vinho ou de urina de animais de estimação. Ambos produtos possuem o diferencial de serem alternativas menos nocivas ao meio ambiente do que o sabão.

3.4.4 Poder de barganha dos fornecedores

Por se tratar de uma indústria que possui alto volume de produção do sabão em barra, é necessário também um grande volume de insumos. Como consequência, a Empresa Estudo de Caso se encontra em uma posição que lhe permite a barganha de preço de alguns insumos, como por exemplo o sebo. Essa posição colabora ainda mais para que o produto final seja orientado para um mercado que compete majoritariamente por preço.

Entretanto, alguns outros insumos como o perfume, que é responsável por agregar características olfativas ao produto, não são adquiridas em larga escala, portanto, não possui nenhum prestígio em termos de negociação.

3.4.5 Poder de barganha dos clientes

Certos clientes da organização possuem poder de barganha alto devido ao grande volume mensal de produtos comprados, sendo capazes de negociar preços menores do que os outros clientes. Com a finalidade de mitigar esse efeito, a empresa busca explorar clientes em outros canais de distribuição, com a finalidade de poder alcançar maior margem de contribuição.

3.5 Análise do ambiente interno

A Empresa Estudo de Caso possui a seguinte missão declarada: “Desenvolver, produzir, comercializar e distribuir produtos e soluções com qualidade e lucratividade que atendam às necessidades do mercado”. Além disso a visão é declarada como: “Tornar-se o mais competitivo grupo brasileiro em alimentos, higiene e limpeza”.

Quanto aos valores da organização, tem-se:

- Foco em resultados sustentáveis: Nosso esforço deve ser otimizado para atingir nossos objetivos com sustentabilidade.
- Mão na massa no trabalho: Somos uma empresa onde todos tem que suar a camisa e dar exemplo.
- Integridade no ato de fazer: Fazer o certo. Sempre. Nunca esquecer de nossos limites éticos ou de segurança.
- Atitude de dono: O nosso resultado é o resultado da empresa, nossas decisões sempre refletem isso. Cada centavo conta.
- Simplicidade sempre: Agimos de forma prática, direta e informal.

No ambiente interno podemos destacar a estrutura organizacional definida por setor conforme Figura 10:

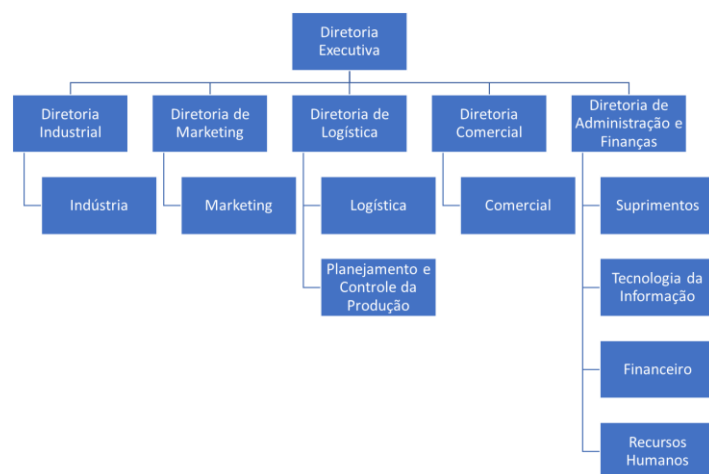


Figura 10: Estrutura organizacional simplificada da Empresa Estudo de Caso

A estrutura organizacional apresentada evidencia algumas vantagens, tais como a facilidade de troca de informações e rápida resolução de problemas entre os colaboradores do mesmo setor, devido ao fato de reuni-los em um ambiente comum. Todavia, quando é necessário envolver outros setores para resolver problemas, a sinergia é baixa, evidenciando um problema de falta de envolvimento entre os colaboradores da mesma organização.

A localização da principal unidade fabril da Empresa Estudo de Caso apresenta dificuldades no escoamento dos produtos por contar com forte participação do modal rodoviário, possuir limitação de circulação em algumas vias da cidade a qual está situada e intenso tráfego de veículos na cidade cede da Empresa Estudo de Caso. O intenso tráfego de veículos é devido a principal unidade fabril estar situada em uma cidade com aproximadamente 1.6 milhões de habitantes, enquanto as demais unidades possuem 72 e 400 mil habitantes.

A Empresa Estudo de Caso optou por estar mais próxima do mercado consumidor, embora esteja mais distante de alguns fornecedores. Essa escolha resulta em um maior tempo de recebimento de insumos nacionais, portanto, a organização deve estar atenta ao nível de serviço oferecido pelos fornecedores, para que não ocorra nenhum tipo de desabastecimento.

O estilo de liderança é o autocrático, esse estilo foi percebido não só pelo autor, mas pelos demais colaboradores durante os debates. Esse estilo de liderança é devido ao comportamento dos líderes de delegar uma ordem para seus subordinados.

A Empresa Estudo de Caso conta com um parque industrial diversificado em termos de tempo de operação. As unidades produtivas mais recentes, possuem processos de produção com alto grau de automação, entretanto, a linha de produção responsável por produzir o sabão em barra é antiga e possui baixo grau de automação, evidenciando uma grande dependência do fator humano no processo de produção.

A Empresa Estudo de Caso conta com mais de 1.200 funcionários distribuídos pelas diversas unidades, já na unidade sede da empresa, são mais de 600 funcionários diretos e indiretos responsáveis por tracionar as atividades da organização. A Empresa Estudo de Caso preza que os colaboradores sejam aderentes dos aos valores da organização, dessa forma, acredita-se que ocorra um melhor engajamento do colaborador nas suas atividades do dia a dia. Dessa forma a organização conta que tenha as pessoas certas, com as devidas habilidades e no lugar certo para contribuir com o sucesso da organização. A maior parte dos funcionários da unidade sede estão alocados em cargos operacionais, como no chão de fábrica, atividades de movimentação, armazenagem e carregamento de veículos.

Dessa forma, é essencial a empresa possua recursos humanos focados em desempenhar as suas funções de forma eficiente e precisa. Para tal, além de prospectar colaboradores experientes no mercado, também existe a necessidade de capacitar e treinar os funcionários para que sempre estejam com as normas básicas em mente. Para alcançar esse patamar, a Empresa Estudo Caso conta com o treinamento anual de Boas Práticas de Fabricação para que esteja sempre em dia com as licenças e manter os colaboradores cientes da importância da sua função.

3.6 Análise SWOT

A partir do diagnóstico dos ambientes internos e externos, foi construída a análise SWOT.

Ambiente externo:

Ameaças ao sucesso da linha de sabão em barra:

- Dificuldade de mobilidade dos veículos responsáveis pela distribuição dos produtos, devido ao grande tráfego. Além disso, em épocas mais chuvosas há grande quantidade de vias alagadas.
- Oscilação do preço de algumas matérias primas do sabão em barra devido a cotação do dólar.
- Surgimento de uma unidade produtiva de um concorrente direto nas proximidades da Empresa Estudo de Caso.
- Forte concentração do faturamento na 2ª quinzena de cada mês. Devido a estratégia por parte dos clientes para barganhar preço ao final do mês. Outra prática que colabora para o faturamento na 2ª quinzena ser maior do que na 1ª é o hábito de realizar as compras no início do mês subsequente, devido ao pagamento da renda familiar ser realizada nesse período.
- Maior parte do faturamento da empresa está concentrado em um único canal de distribuição de *Cash and Carry* (Atakarejo).
- Produção ilegal de outros produtores pode resultar em um deslocamento de demanda da Empresa Estudo de Caso para os produtos ilegais.
- Por conta da simplicidade de se produzir o sabão em barra, é esperado que esse tipo de mercado recebe muitos fabricantes que podem ou não ser um concorrente direto.
- Devido à alta taxa de inflação que o mercado Brasileiro passa mês após mês, é natural que ocorra uma diminuição do poder de compra dos consumidores, sendo o mercado de sabão em barra atingido diretamente por essa ameaça.

Oportunidades ao sucesso da linha de sabão em barra:

- Estados Brasileiros com mercado inexplorado ou parcialmente explorado.

- Surgimento de franquias de lavanderias que atendem no modelo *self-service*. Esse tipo de negócio necessita de um fornecedor de produtos de limpeza para que possam estar em plena operação.
- A Empresa Estudo de Caso não possui relações comerciais com o exterior.
- A Empresa Estudo de Caso possui uma divisão responsável por coletar óleo de fritura em bares, restaurantes e condomínios residenciais. Esse óleo é tratado para que sirva como insumo produtivo do sabão em barra. Entretanto, não existe nenhum benefício oferecido pela empresa para que essa prática seja desenvolvida.
- Inexistência de parcerias com empresas que comercializam utensílios de limpeza e higiene.

Ambiente interno:

Pontos fortes:

- A Empresa Estudo de Caso possui uma imagem sólida ao mercado local por possuir mais de 90 anos de existência de algumas marcas. Esse fator transmite grande credibilidade aos consumidores e clientes.
- A Empresa Estudo de Caso possui clientes fiéis no Estado de Pernambuco que garantem um grande volume de vendas e consequentemente compõem uma grande parcela do faturamento.
- Instalação física próxima de um Complexo Portuário permitem facilidade a Empresa Estudo de Caso para escoar seus produtos pelo modal aquaviário.
- A Empresa Estudo de Caso já realiza um modelo de produção em larga escala voltado para reduzir o custo por unidade produzida.
- A Empresa Estudo de Caso possui veículos próprios para distribuição dos produtos, que evitam gerar custos relacionados a frete com transportadoras terceiras, quando os clientes estão dentro de um raio de 200 km da cidade do Recife.
- Qualidade superior aos produtos clandestinos, pois a Empresa Estudo de Caso possui padrões de qualidade e teste físico-químico periódicos para atestar a qualidade de seus produtos. Enquanto os produtos de origem clandestina não possuem garantia que seus produtos são atestados.
- A Empresa Estudo de Caso possui um setor especializado em pesquisa e desenvolvimento, que possui foco em reformulação de produtos existentes.
- A Empresa Estudo de Caso possui fornecedores de embalagens próximo, o que colabora para que o fornecedor lhe atenda de forma rápida.

Pontos fracos:

- Recorrência de instabilidade nas linhas de produção, devido a problemas técnicos, resultando em falta de produtos acabados.
- A Empresa Estudo de Caso possui uma taxa de rotatividade de funcionários considerada alta.
- Falta de lançamento de novos produtos.
- A empresa não possui um plano de carreira claro.
- Dificuldade de reter transportadoras terceiros para escoar os produtos acabados.
- Inexistência da vantagem competitiva sustentada. A Empresa Estudo de Caso possui algumas deficiências no seu espaço físico que inviabilizam a operação nos armazéns em virtude da infiltração de águas pluviais. A Empresa Estudo de Caso possui baixa aderência ao uso de ferramentas tecnológicas, principalmente para gerenciamento de armazém.

3.7 Proposição de ações estratégicas

Dos cruzamentos entre pontos fortes/ameaças, pontos fortes/oportunidades, pontos fracos/ameaças e pontos fracos/oportunidades, foram identificadas doze interseções conforme ilustrado pela Figura 11. E dessa forma, foi definido os seguintes objetivos estratégicos que impactam na linha de produtos deste estudo:

		Ambiente interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente externo	Oportunidades	Três interseções	Quatro interseções
	Ameaças	Três interseções	Duas interseções

Figura 11: Quantidade de interseções de cada cruzamento da análise SWOT

Fonte: Este trabalho (2023)

Pontos fortes e ameaças

- Buscar se sobressair ao concorrente que inaugurou uma nova unidade produtiva, principalmente no Estado sede da Empresa Estudo de Caso, onde está a sua maior parcela de faturamento.

- O setor industrial deve lançar mecanismos para explorar ainda mais a sua economia de escala, com a finalidade de estabilizar o preço do produto para o consumidor que sofre com a alta taxa de inflação no Brasil.
- Devido a Empresa Estudo de Caso possuir marcas consolidadas no mercado, é uma alternativa explorar mais esse fato para que possa atender outros canais de distribuição, como por exemplo o canal de distribuidores. Dessa forma, a organização não estará refém da comercialização com clientes do canal *Cash and Carry*.

Pontos fortes e oportunidades

- Crescer o volume de vendas no Estado que é sede da Empresa Estudo de Caso, pois ela possui uma presença de marca sólida na região.
- Utilizar as estratégias de venda da região comercial mais forte na região comercial que possui um potencial de crescimento.
- Tornar-se fornecedor de produtos de limpeza para modelos de negócio do tipo lavanderia, seja modelo tradicional ou *self-service*.

Pontos fracos e ameaças

- Falta de lançamento de novos produtos para conseguir uma fatia de mercado cada vez maior. Com a finalidade de se sobressair em relação a um concorrente direto que acaba de abrir um parque industrial nas proximidades da Empresa Estudo de Caso.
- Ter o processo produtivo suspenso devido a infiltração da água da chuva, afetando o faturamento na 2ª quinzena do mês.

Pontos fracos e oportunidades

- Explorar mais o modal aquaviário para aumento do faturamento em cidades/países próximas a complexos portuários em que exista um potencial de vendas.
- Atuar com um sistema de manutenção que possar promover maior disponibilidade para as linhas de produção e assim aumentar a capacidade produtiva para suportar o volume de vendas.
- Desenvolver parcerias duradouras com transportadoras, principalmente para regiões com baixa oferta de transporte.
- Fomentar o aumento de vendas em Estados Brasileiros que possuem potencial de crescimento por meio do desenvolvimento de outros canais, como por exemplo o canal de distribuidores e o canal de varejo.

3.8 Análise do portfólio através da Matriz BCG

No seguinte tópico será demonstrado como foi realizada a classificação conforme a Matriz BCG dos três tipos de sabão escolhidos para análise.

3.8.1 Desempenho econômico da empresa dentro do setor

O mercado dos produtos de limpeza cresceu 3,7 % no mundo entre os anos de 2020 e 2021 (ABIPLA, 2022). No Brasil, também no período de 2020 a 2021, foi observado um crescimento, porém maior do que o mercado mundial, aproximadamente 8,4% que equivale um aumento de aproximadamente R\$ 2,5 bilhões de reais, segundo a Household Innovation.

Com a finalidade de preservar os dados de faturamento da Empresa Estudo de Caso, foi necessário realizar uma transformação linear dos dados. Para efeitos comparativos, os dados mostrados a seguir referentes ao faturamento do mercado de sabão no Brasil também passaram pela mesma transformação linear dos dados.

Segundo a Household Innovation e publicado pela Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes (ABIPLA), o mercado de sabão no Brasil movimentou entre os anos de 2017 e 2021 o montante de R\$ 133,64 bilhões de reais (Figura 12). Conforme os dados colhidos no Anuário de 2022 da ABIPLA, o faturamento do mercado de sabão aumentou 48% entre os anos de 2020 e 2021.

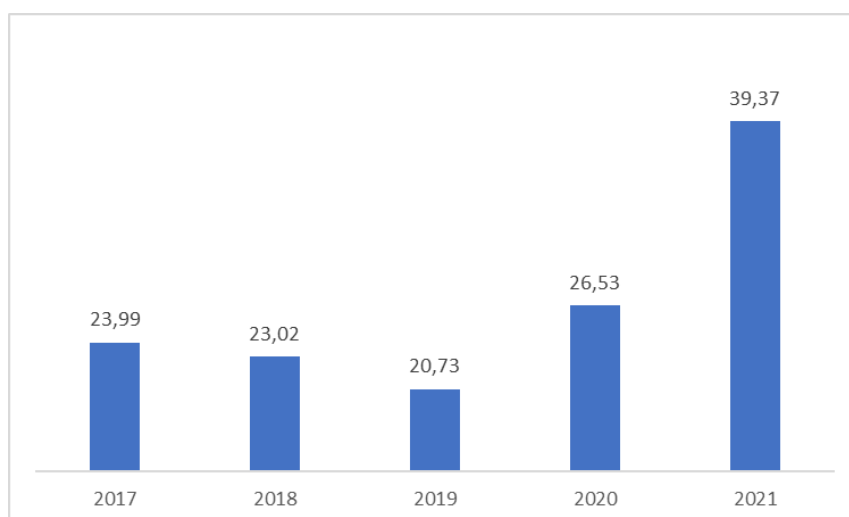


Figura 12: Faturamento do mercado brasileiro de sabão entre 2017 e 2021, em bilhões de reais.

Fonte: Anuário da Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes. (2022)

Após realizar a mesma transformação linear nos dados de faturamento de sabão da Empresa Estudo de Caso, foi possível identificar que no ano de 2021, o sabão representou o montante de R\$ 1,87 bilhões.

Ao aplicar a transformação e analisar a linha de produtos de sabão foram selecionados três produtos definidos com nomes fictícios de Sabão A1, A2 e A3. Conforme a Tabela 2 é possível visualizar o comportamento do faturamento e a participação de mercado de cada sabão.

Sabão	Valor de faturamento	Participação do mercado
A1	R\$ 1.243.283.325	3,16%
A2	R\$ 195.884.787	0,50%
A3	R\$ 13.525.920	0,03%

Tabela 2: Valores de faturamento por produto e seu percentual de participação de mercado.

Fonte: Este trabalho (2023)

Na Matriz BCG analisando o eixo vertical, os produtos estarão posicionados nos quadrantes inferiores devido a taxa de crescimento do mercado de produtos de limpeza não ter alcançado o limiar de 10%. Por sua vez, o eixo horizontal, apresenta a participação do produto no mercado. Desta forma, a Figura 13, ilustra o posicionamento dos três produtos na Matriz BCG. O Sabão A1 encontra-se como vaca leiteira, enquanto que os Sabões A2 e A3, encontram-se como abacaxis.

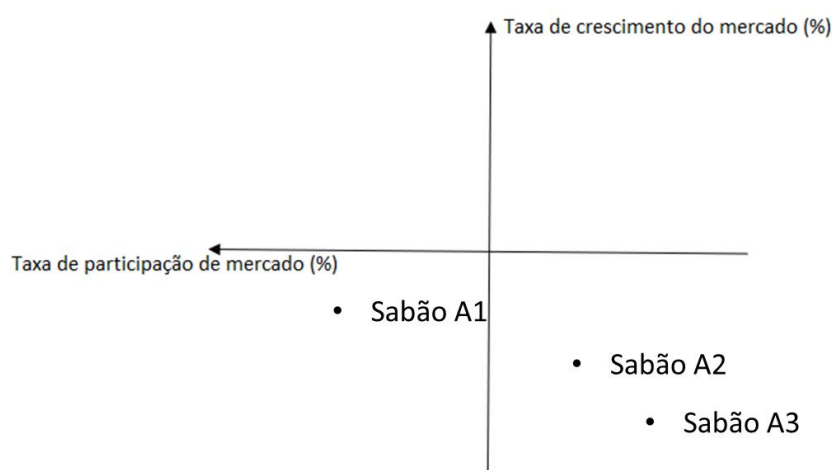


Figura 13: Classificação de cada sabão conforme a Matriz BCG

Fonte: Este trabalho (2023)

3.9 Proposição de ações estratégicas após análise da Matriz BCG

Após realizar a alocação dos produtos A1, A2 e A3, conclui-se que o Sabão A1 é claramente uma vaca leiteira. Por possuir uma alta taxa de participação de mercado, faturamento que se

sobressai entre os demais produtos analisados e possui estabilidade de mercado, por mais de 90 anos. Sendo vaca leiteira, ele presta suporte financeiro para organização assim suporte os para os demais produtos do portfólio que estão em outros quadrantes mais desfavoráveis. Por ser uma vaca leiteira deverá ser mantida ao máximo, pois é possível que em algum momento a taxa de crescimento de mercado de sabão cresça e seja superior a 10% e o Sabão A1 se torne um produto estrela. É importante salientar que toda as mudanças corporativas ou de processos produtivos, devem ser com foco para aumentar cada vez mais a margem de contribuição desse produto.

O produto A2 é um abacaxi, caso sua participação de mercado venha a dobrar, poderá ser classificado vaca leiteira. Entretanto, caso venha a cair em participação de mercado, continuará como abacaxi, podendo ser encaminhado como um candidato numa estratégia de redução, como o desinvestimento.

Semelhante ao produto A2, o produto A3 é um abacaxi, que possui uma baixa participação de mercado e ao que o método aponta, o desinvestimento parece ser uma alternativa que deve ser avaliada com cautela pela organização.

A Empresa Estudo de Caso pode utilizar do seu nome para promover o aumento de participação de mercado dos sabões A2 e A3 em outros Estados, que utilizem o modal aquaviário, devido a facilidade de escoamento de produtos acabados em complexos portuários. Dessa forma, é possível reverter o quadro dos sabões A2 e A3 de abacaxis para vacas leiteiras e evitar que esses dois produtos sejam liquidados.

Uma possível alternativa é procurar investir no sabão A3 para ter um maior volume de vendas nos Estados da região Norte do país. Dessa forma é possível elevar a participação de mercado desse produto podendo deixar a classificação e abacaxi e tornar uma vaca-leiteira. Entretanto, o sabão A3 encontra-se em uma posição distante que talvez não seja vantajoso para a organização mantê-lo, então a descontinuação do sabão A3 é uma alternativa considerável.

3.10 Resumo do capítulo

Neste capítulo foram evidenciados os pontos que foram identificados pelo autor por meio de discursões entre os demais colaboradores da empresa. Esse discurso serve para trazer à tona todas as variáveis que estão presentes neste estudo de caso. Como a descrição da empresa quanto aos seus produtos, suas instalações, as principais influências do macroambiente e do ambiente interno de forma detalhada.

Dessa forma, foi possível realizar a aplicação da análise SWOT e da Matriz BCG. Sendo possível realizar o cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças para

evidenciar quais devem ser as ações estratégicas para prestar suporte ao crescimento da Empresa Estudo de Caso. As ações foram levadas a direção do setor, entretanto, adotar as ações identificadas neste trabalho é uma decisão que está restrita a organização, portanto, o Estudo de Caso se limitou apenas a propor essas ações.

Como resultados, houve a identificação de doze ações estratégicas para a organização com a finalidade de mitigar ameaças e pontos fracos, usufruir de oportunidades e explorar ainda mais os pontos fortes. Já na Matriz BCG foram feitas as classificações dos três tipos de sabão em barra, na qual o sabão A1 está em uma posição diferente dos sabões A2 e A3. No próximo capítulo será discutido quais as implicações dessa classificação e quais são as indicações para cada um dos produtos.

4 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico nas organizações é de grande importância, pois é a partir dele que serão desdobradas ações com a finalidade de alcançar aquilo que foi planejado. Uma forma de pôr em prática o planejamento estratégico é realizando a gestão de portfólio de produtos, pois são eles os responsáveis por sustentar a organização e promover longevidade e saúde financeira. Dessa forma, a Matriz BCG surge como uma ferramenta simples de classificação de produtos para auxiliar o desenvolvimento deste trabalho.

A relevância deste trabalho para a sociedade acadêmica é comprovada por meio da pesquisa que foi realizada sobre o tema na base de trabalhos acadêmico *Web of Science*, quando foi pesquisado sobre *BCG Matrix* e *SWOT*. Nas duas pesquisas foram notados um interesse crescente por ambos temas, principalmente pelo tema *SWOT*. Em paralelo o presente trabalho é de grande fonte de informações provenientes das análises sobre o tema, sendo de total interesse da parte da Empresa Estudo de Caso, por este trabalho lhe proporcionar conhecimento acerca do seu portfólio.

Já para a Empresa Estudo de Caso, a importância é devido a quantidade e qualidade das informações que serão provenientes das análises. Trazendo à tona como a linha de sabão em barra se encontra em relação ao mercado, visto que o sabão em barra possui um posicionamento importante no faturamento histórico da organização. A partir dos insights gerados nesse trabalho será possível a Empresa Estudo e Caso se reorganizar para propor um portfólio de produtos mais competitivo, partindo de um produto tão significativo quanto o sabão em barra.

Os objetivos específicos foram alcançados conforme o presente estudo foi sendo construído. O primeiro objetivo específico foi executado com a definição do trabalho acerca do tema, entendimento do cenário da empresa e captação de dados. A validação dos resultados foi vista pelo gestor da área assim como a aprovação dos objetivos estratégicos foram validadas pela equipe designada.

Durante a construção do presente estudo de caso, houve a exposição da missão, visão e valores da organização. Essas características foram importantes para afirmar a identidade da organização e reforçar a importância deste trabalho para suportar a Empresa Estudo de Caso para tornar-se uma referência no setor de produtos de limpeza.

A definição dos produtos foi realizada por meio de alguns produtos uma única linha de produto, devido a inviabilidade de realizar uma análise sobre todo o portfólio de produtos, sendo essa escolha uma limitação para este trabalho.

Aplicação da Matriz BCG para os produtos denominados como Sabão A1, A2 e A3 e realizar classificação a individual conforme a ferramenta. A classificação foi definida como Sabão A1 é uma vaca leiteira que possui um potencial de se tornar um produto estrela, enquanto os produtos A2 e A3 são classificados como abacaxi.

Como o sabão A1 é uma vaca leiteira, a sua principal função é fornecer um fluxo de caixa constante para que a empresa possa fomentar o desenvolvimento de outros produtos para o mercado. No capítulo 3, foi mencionado que a Empresa Estudo de Caso possui um setor responsável por pesquisa e desenvolvimento, entretanto lançamento de novos produtos não perceptíveis, apenas a reformulação e aprimoramento de produtos já existentes, portanto, o sabão A1 é uma ótima oportunidade de prestar suporte para um potencial novo produto. Também foi definido que o futuro do sabão A3 é muito provavelmente a descontinuação, devido a sua posição na Matriz BCG ser desfavorecida, principalmente, pela sua baixa taxa de participação de mercado.

Após a aplicação da metodologia SWOT e da ferramenta BCG foram propostas algumas ações estratégicas. Tais ações permitem mitigar fraquezas e explorar pontos fortes e oportunidades que a Empresa Estudo de Caso possa aproveitar. Alguns pontos levantados na análise SWOT são relevantes, como o exemplo a baixa aderência ao sistema capaz de mensurar a quantidade produzida e armazenada. Quando não usado corretamente a da Empresa Estudo de Caso se depara com diversos problemas, como por exemplo baixa acuracidade de estoque físico *versus* estoque sistêmico, resultando em sobras ou falta de estoque. Esse problema poderia ser sanado facilmente caso houvesse uma preocupação maior em utilizar o sistema da forma devida. A também foi notado uma deficiência nas instalações física, que sofrem por infiltrações pluviais, acarretando no aumento da improdutividade no racional de toneladas movimentadas por hora. Essa redução de produtividade impacta diretamente no escoamento da produção previsto para cada dia. Devido aos grandes desafios encontrado por aspectos tecnológicos e físicos, a Empresa Estudo e Caso deve buscar alternativas para alcançar a vantagem competitiva sustentada com a finalidade de oferecer um desenvolvimento pleno.

4.1 Limitações e trabalhos futuros

O presente estudo de caso contou com a limitação de uma única unidade de negócio abordada, uma única linha de produtos como foco e como consequência alguns SKUs dessa linha de produtos para realizar a aplicação da ferramenta BCG. Este trabalho também estava limitado a propor ações a empresa, nesse caso, a decisão de adotar ou não as ações levantadas cabem a Empresa Estudo de Caso.

Como sugestão de trabalhos futuros, estão a aplicação da metodologia e ferramenta utilizados neste trabalho nas demais linhas de produtos da unidade de negócio abordado, assim como todos os outros produtos das unidades de negócio que não foram atendidos neste trabalho. Na Empresa Estudo de Caso também existem oportunidades em outras áreas diferentes do tema deste estudo, como por exemplo o estudo do arranjo físico atual da indústria e dos armazéns, estudos relacionados a tempos e movimentos e aplicação de metodologias multicritério. Com essas metodologias é possível atacar problemas ligados a definição de fornecedor ou até mesmo definir qual ação estratégica apontada neste trabalho deve ou devem ser escolhidas. Cujas alternativas são as ações estratégicas apontadas e os critérios podem ser aspectos como por exemplo a complexidade da ação, retorno esperado e investimento necessário.

As problemáticas podem ser relacionadas a portfólio de ações a ser escolhido, caso a empresa tenha algum tipo de restrição que a impeça de adotar todas as ações simultaneamente. Assim como uma problemática de ordenação, para identificar qual ação é mais crítica e também para o tradicional problema de escolha única.

5 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Management-Strategie**. München: Verlag Moderne Industrie AG, 1966.

Anuário da Associação Brasileira das Indústrias de Produto de Higiene, Limpeza e Saneantes de Uso Doméstico e de Uso Profissional. 17ª Edição, 2022.

Bernal Escoto, B.E.; Montero Delgado, N.I.; Rivera Aguirre, F.A. **Strategic Analysis of Sustainable Tourism in Baja California against COVID-19**. *Sustainability* 2021, 13, 3948. <https://doi.org/10.3390/su13073948>

CAMARGOS, M.A. de; DIAS, A.T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, n.1, p.27-39, 2003.

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

da Cruz, M., Ferreira, J., & Azevedo, S. (2012). **A static and dynamic strategic portfolio analysis: The positioning of Iberian seaports**. *South African Journal of Business Management*, 43(1), 33-43. doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i1.174>

Franco, A. C., & Franco, L. S. (2021). **Photovoltaic solar energy and environmental impacts in the industrial sector: a critical overview of barriers and opportunities**. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*, 1–13. doi:10.1080/15567036.2021.1960933

Kester, L., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2009). **Portfolio decision-making genres: A case study**. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 327–341. doi:10.1016/j.jengtecman.2009.10.006

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing para o século XXI**. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. (1998). **Administração: conceitos e aplicações**. Brasil: Harba. ISBN 85-294-0064-X

Mendonça, Estela. **Vendas de produtos de limpeza crescem 8,4% em 2021 e Brasil assume a quinta posição no ranking global**. Household Innovation, São Paulo: (2022). Disponível em: <<https://householdinnovation.com.br/vendas-de-produtos-de-limpeza-crescem-84-em-2021-e-brasil-assume-a-quinta-posicao-no-ranking-global/>>

Miguel, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações** / - Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

Nestlé Annual Report Laporan Tahunan. Edição de 2007.

PORTER, Michael E. **Competição: On competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0447-4.

Tolonen, A., J. Harkonen, and H. Haapasalo. 2014a. **Product portfolio management—governance for commercial and technical portfolios over life cycle**. *Technology and Investment* 5:173–83. doi:10.4236/ti.2014.54016.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

Zhao, S., Zhang, P., & Li, W. (2021). **A Study on Evaluation of Influencing Factors for Sustainable Development of Smart Construction Enterprises: Case Study from China**. *Buildings*, 11(6), 221. doi:10.3390/buildings11060221