

DANIEL DE TOLEDO DURAND

**Análise do *portfolio* de produtos:
um estudo de caso.**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2005

DANIEL DE TOLEDO DURAND

*Análise do **portfolio** de produtos:*
um estudo de caso.

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientadora: Marly Monteiro de Carvalho

São Paulo

2005

A meu avô Alberto, *in memoriam*, e a
meus pais.

AGRADECIMENTOS

A meus pais que sempre me amaram, me mostraram o caminho do bem e me ensinaram a respeitar o próximo, a lutar por meus objetivos, a ser responsável e, sobretudo, a ser honesto.

À professora Marly por sua inteligência e paciência dispensada e a todos os professores com os quais tive a oportunidade de conviver durante a graduação.

À Escola Politécnica por sua qualidade de ensino, tradição e pelas oportunidades que hoje desfruto em seu nome.

A meu avô Alberto, *in memoriam*, de quem eu tenho absoluta certeza que veio o gene da inteligência que permeia por todos da minha família.

A minha avó Antônia pelo carinho dedicado em todos os momentos.

A meu tio Sávio, padrinho, amigo, companheiro e conselheiro.

A meus padrinhos Cláudia e João Bosco, sempre presentes no meu coração.

A minha tia Neide e família que me acolheram nos almoços de segundas e quartas, me dando aquele suporte na fase do vestibular.

A meu tio Tupã e família que foram meu braço direito na minha adaptação a São Paulo.

A toda minha família, os Durands e os Mikilins, pela alegria, amor e companheirismo de sempre dedicados.

À empresa que me deu uma magnífica oportunidade de desempenhar minhas habilidades e aprender muito mais. Em especial ao meu orientador no estágio, Sr. Eduardo.

A todos meus colegas de turma, em especial, Bruno Pagode, Fer, Bruno Costanzo, Lúcia, Denise e Luciana Magalhães.

Ao Osni e à Cris que sempre deram aquela força em qualquer momento lá no Xérox.

A meus companheiros de república, Jeipão, Thiago, André, Matheus e Zé fundamentais no bom convívio e na vida estressante de São Paulo.

Enfim, a todos que de certa forma estiveram presentes na minha vida, em particular na minha formação de engenheiro de produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo o que me traz muito orgulho e espero que a eles também.

Obrigado!

RESUMO

Com o objetivo de analisar a gestão do *portfolio* de produtos em uma empresa do setor de *home-fitness*, este trabalho de formatura estuda o histórico de duas linhas de produtos, durante cinco semestres, no período de janeiro de 2003 a julho de 2005. Foram adotadas duas técnicas de gestão de *portfolio* para a análise dos dados levantados, os diagramas de bolhas semestrais (dos quais as dimensões consideradas são valor percebido, margem de contribuição e lucratividade), associada à análise do ciclo de vida dos produtos, utilizando dados de vendas da empresa. Desta forma, pode-se ter um panorama geral do desempenho do *portfolio* de produtos da empresa, bem como sua trajetória ao longo do tempo. Além disto, é analisada a aderência das dimensões da análise do *portfolio* à estratégia da organização.

ABSTRACT

With the objective to analyze the portfolio's management of products in a company of the sector of home-fitness, this graduation work studies the historical data of two lines of products, during five semesters, in the period of January of 2003 the July of 2005. Two techniques of portfolio management were adopted in order to study those two lines of products, the bubble diagrams of semester (which the considered dimensions are perceived value and profitability), associate to the analysis of the cycle of life of the products, using data of the company's sells. In this way, a general panorama of the portfolio's products performance can be made, as well as its trajectory in the time. Moreover, the tack of the dimensions of the portfolio's analyses to the strategy of the organization is analyzed.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELAS

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O ESTÁGIO	2
1.2	METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: ESTRATÉGIA E GESTÃO DE <i>PORTFOLIO</i>.....	6
2.1	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	7
2.1.1	<i>Liderança em custo</i>	9
2.1.2	<i>Diferenciação</i>	11
2.1.3	<i>Enfoque (custo e diferenciação)</i>	13
2.2	CRITÉRIOS COMPETITIVOS	16
2.3	ANÁLISE SWOT	18
2.4	GESTÃO DE PORTFOLIO	20
2.4.1	<i>Definindo a gestão de portfolio</i>	21
2.4.2	<i>Características dos métodos de análise de portfolio</i>	23
2.4.2.1	<i>Métodos financeiros</i>	23

2.4.2.2	Métodos da estratégia de negócios	23
2.4.2.3	Diagramas de bolha	24
2.4.2.4	Modelos de pontuação (score)	24
2.4.2.5	Listas de verificação	25
2.4.3	<i>A relação entre gestão de portfolio e estratégia corporativa.....</i>	25
2.4.4	<i>A relação entre gestão de portfolio e governança corporativa.....</i>	26
2.4.5	<i>A relação entre gestão de portfolio e operações</i>	28
2.4.6	<i>Relação entre gestão de portfolio e gestão de projetos.....</i>	30
2.5	ANÁLISE DE CICLO DE VIDA DE PRODUTOS	31
3	INDÚSTRIA <i>FITNESS</i> NO BRASIL	33
3.1	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	34
3.1.1	<i>Mercado de grandes academias.....</i>	34
3.1.2	<i>Mercado vertical e pequenas academias.....</i>	35
3.1.3	<i>Mercado de home-fitness</i>	35
3.2	CLASSIFICAÇÃO POR FAIXA DE PRODUTOS	36
3.3	HOME-FITNESS.....	39
3.3.1	<i>Números de mercado.....</i>	40
3.3.2	<i>Principais players</i>	41
3.3.3	<i>Canais de vendas (clientes)</i>	42
3.3.3.1	Grande varejo.....	44
3.3.3.2	Varejo regional	44
3.3.3.3	Varejo especializado	45
3.3.3.4	Internet.....	46

3.3.3.5	Vendas diretas ao consumidor	46
4	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	48
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	49
4.2	ANÁLISE DA ESTRATÉGIA GENÉRICA DA EMPRESA	52
4.3	ANÁLISE SWOT DA FITNESS	55
4.4	ANÁLISE DO PORTFOLIO DA FITNESS	59
4.4.1	<i>Caracterização do portfolio da FITNESS</i>	<i>61</i>
4.4.2	<i>Análise do portfolio</i>	<i>63</i>
4.4.3	<i>Análise da linha de produtos 1</i>	<i>65</i>
4.4.4	<i>Análise da linha de produtos 2</i>	<i>74</i>
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	83
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXO – EXEMPLO DE TABELA COMPARATIVA DE PRODUTOS	88

Lista de Figuras

FIGURA 1.1 – ORGANOGRAMA GRUPO BIKES (ELABORADA PELO AUTOR).	3
FIGURA 1.2 – ETAPAS DO TRABALHO DE FORMATURA.	4
FIGURA 2.1 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS (CARVALHO & LAURINDO, 2003).	8
FIGURA 2.2 – ESTRATÉGIA GENÉRICA – LIDERANÇA EM CUSTO (CARVALHO & LAURINDO, 2003).	11
FIGURA 2.3 – ESTRATÉGIA GENÉRICA – DIFERENCIAÇÃO (CARVALHO & LAURINDO, 2003).	12
FIGURA 2.4 – CRITÉRIOS COMPETITIVOS (SLACK, 1993).	16
FIGURA 2.5 – MATRIZ SWOT (ADAPTADA DE KOTLER, 1999).	19
FIGURA 2.6 – CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA (PMI, 2004).	26
FIGURA 2.7 – RELACIONAMENTOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE <i>PORTFOLIO</i> DENTRO DE UMA COMPANHIA (PMI, 2004).	27
FIGURA 3.1 – SEGMENTAÇÃO DA INDÚSTRIA DE <i>FITNESS</i> (ELABORADA PELO AUTOR).	37
FIGURA 3.2 – SOBREPOSIÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS (ELABORADA PELO AUTOR). ...	38
FIGURA 3.3 – CANAIS DE VENDAS DO MERCADO DE <i>HOME-FITNESS</i> NO BRASIL (ELABORADA PELO AUTOR).	43
FIGURA 4.1 – LOCALIDADES ONDE A BIKES ESTÁ PRESENTE ATRAVÉS DE FÁBRICAS, SUBSIDIÁRIA OU DISTRIBUIDORES (BIKES, 2004).	50
FIGURA 4.2 – ESTRATÉGIA GENÉRICA <i>FITNESS</i> (ELABORADA PELO AUTOR).	54
FIGURA 4.3 – MATRIZ SWOT <i>FITNESS</i> (ELABORADA PELO AUTOR).	55
FIGURA 4.4 – DIAGRAMA DE BOLHA (PEREIRA & CARVALHO, 2005).	64

FIGURA 4.5 – CURVA DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS 1 A 10 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA).....	66
FIGURA 4.6 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 1 A 3 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2003).	67
FIGURA 4.7 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 1 A 5 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 2º SEMESTRE DE 2003).	68
FIGURA 4.8 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 3 A 8 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2004).	70
FIGURA 4.9 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 3 E 6 A 9 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 2º SEMESTRE DE 2004).	71
FIGURA 4.10 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 6 A 10 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2005).	72
FIGURA 4.11 – EVOLUÇÃO DE VENDAS E DO PREÇO MÉDIO DO <i>PORTFOLIO</i> DA LINHA 1 (ELABORADO A PARTIR DE DADOS INTERNOS À EMPRESA DE JAN/2003 A JUL/2005).....	73
FIGURA 4.12 – CURVA DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS 11 A 22 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA).....	75
FIGURA 4.13 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 11 A 15 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2003).	76
FIGURA 4.14 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 11 A 16 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 2º SEMESTRE DE 2003).	77
FIGURA 4.15 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 11 A 20 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2004).	78

FIGURA 4.16 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 15 A 20 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2004).	79
FIGURA 4.17 – DIAGRAMA DE BOLHA PARA OS PRODUTOS 16 A 22 (DADOS INTERNOS DA COMPANHIA DO 1º SEMESTRE DE 2005).	80
FIGURA 4.18 – EVOLUÇÃO DE VENDAS E DO PREÇO MÉDIO DO <i>PORTFOLIO</i> DA LINHA 2 (ELABORADO A PARTIR DE DADOS INTERNOS À EMPRESA DE JAN/2003 A JUL/2005).....	81
FIGURA 5.1 – GESTÃO DE <i>PORTFOLIO</i> (CARVALHO & RABECHINI JR, 2005)	85

Lista de Gráficos

GRÁFICO 2.1 – TÉCNICAS DE <i>PORTFOLIO</i> MAIS UTILIZADAS (COOPER ET AL, 1999).	22
GRÁFICO 2.2 – MÉTODOS DE <i>PORTFOLIO</i> DOMINANTES (COOPER ET AL, 1999).	22
GRÁFICO 3.1: <i>MARKET-SHARE</i> DO SEGMENTO <i>HOME-FITNESS</i> (ABIMAQ, 2004).	41
GRÁFICO 4.1 – <i>PORTFOLIO</i> FITNESS EM PROPORÇÃO DE VOLUME (ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE DADOS INTERNOS À COMPANHIA).....	62
GRÁFICO 4.2 – <i>PORTFOLIO</i> FITNESS EM PROPORÇÃO DE FATURAMENTO (ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE DADOS INTERNOS À COMPANHIA).....	62

Lista de Tabelas

TABELA 2.1 – RECURSOS, HABILIDADES E REQUISITOS (ADAPTADA DE PORTER, 1986).....	14
TABELA 2.2 – RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS (ADAPTADA DE PORTER, 1986).	15
TABELA 4.1 – DESCRITIVA DE PONTOS FORTES (ELABORADA PELO AUTOR).	56
TABELA 4.2 – DESCRITIVA DE PONTOS FRACOS (ELABORADA PELO AUTOR).	57
TABELA 4.3 – DESCRITIVA DE OPORTUNIDADES (ELABORADA PELO AUTOR).	58
TABELA 4.4 – DESCRITIVA DE AMEAÇAS (ELABORADA PELO AUTOR).	59

1 INTRODUÇÃO

Cooper et al. (2001) apontam a gestão de *portfolio* como sendo uma ferramenta de extrema importância em negócios, pois pode ser utilizada como instrumento de gestão corporativa, de tecnologia, de marketing e vendas, de operações e de produção.

Atualmente, muitos executivos e gestores de grandes companhias vêm se utilizando de muitos métodos de técnicas de gestão de *portfolio*. Cooper et al. (2001) relatam os métodos mais usados dentro de empresas nos Estados Unidos, dentre os quais se pode citar métodos financeiros, métodos de estratégia de negócios, diagrama de bolhas, métodos de pontuação e listas de verificação.

Neste trabalho de formatura, uma empresa do ramo do *home-fitness* é analisada. Dentre uma família de trinta e três produtos são pegas duas linhas de produtos afins e se utiliza diagramas de bolhas relacionados a seus ciclos de vida para proporcionar uma visão global do *portfolio* de produtos, permitindo encontrar produtos que devem ser descartados da linha enquanto outros que devem receber mais atenção das áreas de vendas e marketing, bem como propor uma rotina para que sejam estudadas decisões de novos projetos/produtos.

1.1 O estágio

O grupo no qual o autor realizou seu estágio e onde pôde desenvolver seu trabalho de formatura é o grupo BIKES (o nome do grupo será ocultado por motivos de preservação da identidade).

As atividades do estágio ocorreram na recém criada FITNESS (julho de 2005), a nova empresa do grupo BIKES, que atua na linha de *home-fitness*. A FITNESS já nasce com faturamento anual superior a R\$ 50 milhões, porém ainda utilizando a estrutura comercial e industrial da BIKES.

Desta forma, o grupo formado por estas duas empresas ficou organizado conforme o organograma da Figura 1.1.

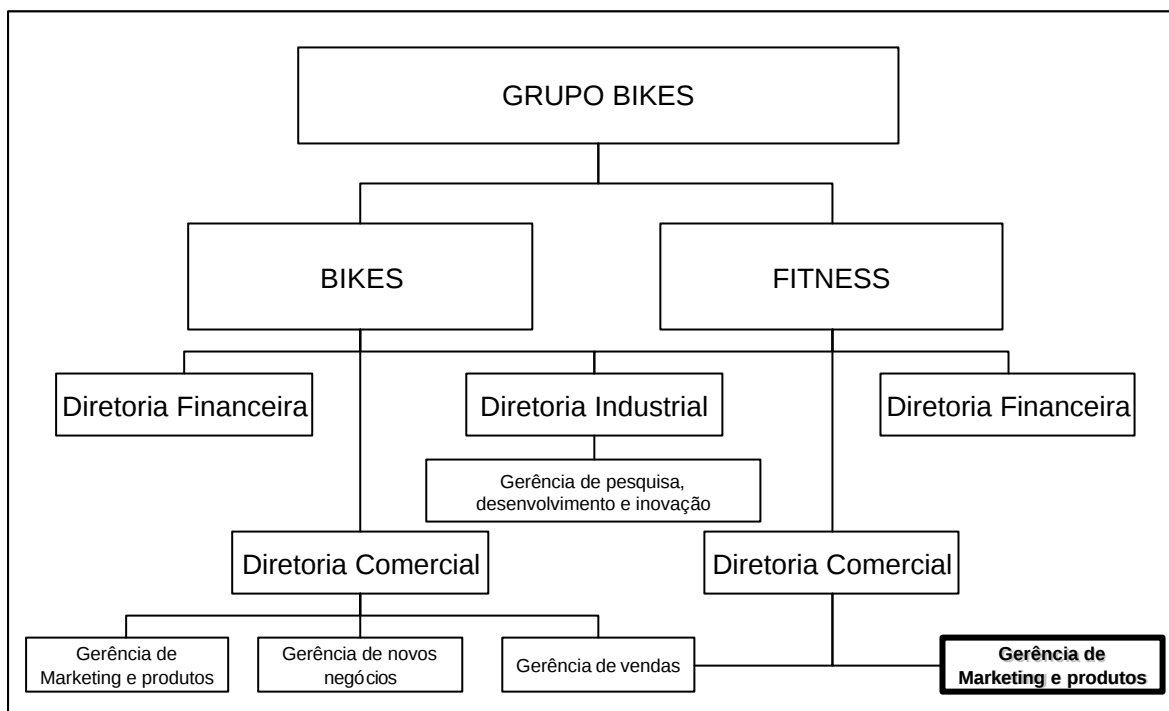


Figura 1.1 – Organograma grupo BIKES (Elaborada pelo autor).

O espaço realçado na linha mais forte foi o departamento onde o autor pôde desenvolver seu estágio e conseqüentemente seu trabalho de formatura.

1.2 Metodologia e estrutura do trabalho

A metodologia adotada neste trabalho de formatura foi uma abordagem de estudo de caso. Para Yin (2001) esta abordagem metodológica é adequada para pesquisas em vários campos, sobretudo naqueles onde haja a necessidade de se compreender fenômenos complexos.

Nota-se que segundo Yin (2001) tenta-se seguir uma lógica nas etapas desse estudo de caso. São três fases: a preparação, que constrói um pilar que sustenta o estudo com teoria e preparação dos dados; o desenvolvimento, onde se discute os dados, conduzindo e desenvolvendo o estudo para um ponto comum; e a finalização, que conclui a discussão, fechando o assunto que foi abordado. Seguindo estas recomendações, foi desenvolvido o plano de trabalho que consistiu de quatro etapas como apresentado na Figura 1.2.

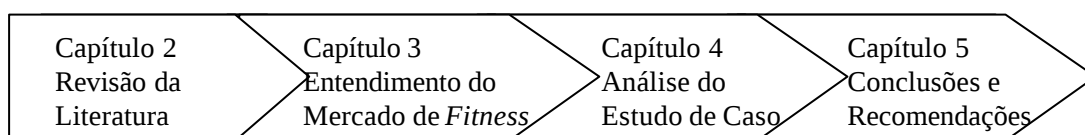


Figura 1.2 – Etapas do Trabalho de Formatura.

Todo o desenvolvimento e realização deste estudo se deram no decorrer do ano de 2005, ano em que houve grandes mudanças no ambiente interno da empresa em pauta e na economia brasileira.

Desta maneira, foi primeiramente feito o estudo bibliográfico apresentado no Capítulo 2, que é o pilar que sustenta toda a análise realizada, bem como a experiência do autor adquirida no decorrer de seu estágio e o conhecimento dos executivos da empresa.

Em seguida, buscaram-se elementos para entender a indústria *Fitness* como um todo, sua segmentação, seus *players*, o posicionamento de produtos conforme suas características e

recursos. Em seguida, pôde-se analisar com mais profundidade e detalhe o ramo da indústria na qual a FITNESS atua, o *home-fitness*, seus números, concorrência, e canais de vendas. Nesta etapa do estudo, foram coletados dados da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) e da própria FITNESS o que possibilitou um entendimento e uma visão global da indústria. Os resultados desta etapa são apresentados no Capítulo 3.

No Capítulo 4 é feita a análise do estudo de caso, face ao quadro referencial teórico. As análises da estratégia genérica adotada e a análise SWOT têm a finalidade de posicionar a empresa estudada dentro do mercado de *fitness*. Este passo é muito importante para a próxima fase, pois explica as escolhas das dimensões utilizadas na análise de *portfolio*. Em seguida, há a análise do *portfolio* de produtos da FITNESS, que utiliza os dados pesquisados de venda dos últimos anos da empresa, faturamento, margem bruta e valor percebido, utilizando fontes de informações internas à empresa e o conhecimento e experiência do corpo executivo.

Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as principais conclusões extraídas, bem como desenvolve as recomendações, que possibilitem práticas correntes de gestão do *portfolio* dos produtos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: Estratégia e Gestão de *Portfolio*

Esta revisão bibliográfica visa oferecer ao leitor suporte para que se possa haver compreensão e entendimento do quadro referencial utilizado para a análise do estudo de caso.

Primeiramente, será abordada a teoria desenvolvida por Porter (1986) para caracterização de estratégias genéricas naturalmente observadas nas organizações, fato muito importante para decisões estratégicas e posicionamento de mercado. Neste mundo onde a concorrência é cada vez maior, é necessário saber onde se pretende estar, para desenvolver ações futuras.

Em seguida, haverá uma discussão do grau de relevância de critérios competitivos face às estratégias genéricas adotadas. Quais são os critérios competitivos mais importantes e por quê? Para onde esse estudo de grau de importância leva a empresa? Como proceder aos casos de critérios de ganhadores de pedidos, porém ainda com desempenho muito fracos? Será apresentado também o modelo das lacunas (*gaps*) que é uma forma gráfica de representar a importância *versus* o desempenho de um determinado critério.

Logo depois, uma breve descrição do que é a análise SWOT. Esta análise procura evidenciar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades à companhia.

Finalmente, será abordado o tema chave deste trabalho de formatura, a gestão de *portfolio*. Esta técnica tem duas funções práticas: promover o balanceamento e identificar uma região de descarte, como será apresentado no decorrer do trabalho.

2.1 Estratégias genéricas

“O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas.” (PORTER, 1986, p. 15).

Para isso, as empresas agem com ações defensivas e ofensivas de acordo com o posicionamento que será adotado dentro da indústria na qual atua. Assim, poderá enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas descritas por Porter (1986) (fornecedores, compradores, entrantes potenciais, substitutos e concorrência), trazendo melhores resultados/retornos aos investimentos de acionistas da empresa.

Apesar das particularidades de cada indústria e empresas atuantes, de maneira ampla pode-se encontrar estratégias genéricas que refletem os rumos que cada *player* almeja de uma posição que possa superar seus concorrentes e liderar a indústria em longo prazo.

Porter (1986) configura as estratégias genéricas divididas em três grupos: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Entretanto, Carvalho & Laurindo (2003) salientam que a estratégia genérica do enfoque pode ser subdividida em: enfoque em custo e enfoque em diferenciação, conforme mostrada na Figura 3.1.

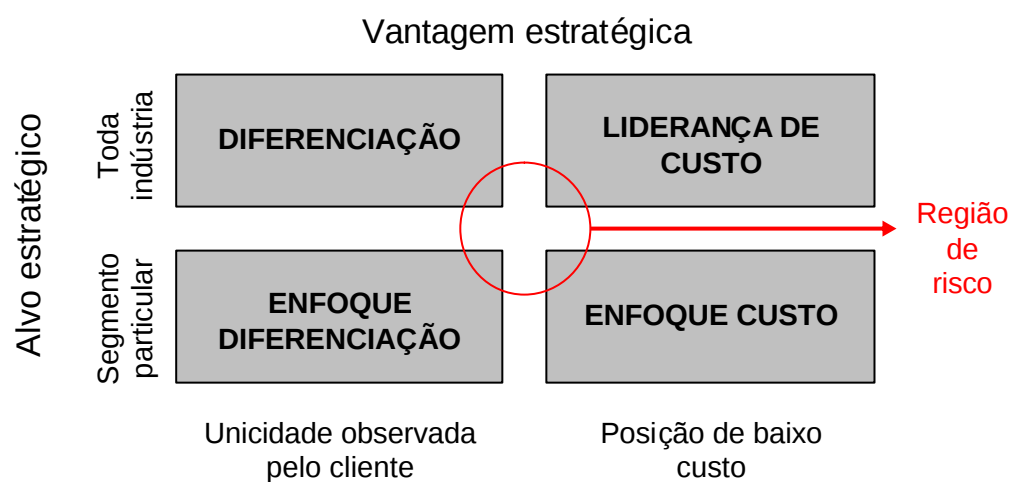


Figura 2.1 – Estratégias genéricas (Carvalho & Laurindo, 2003).

2.1.1 Liderança em custo

A cultura de baixos custos em uma empresa deve englobar todos os níveis hierárquicos, do operário aprendiz ao presidente diretor, visando uma constante redução de desperdícios e tendo como principal parâmetro às posições de custos da concorrência.

Para conseguir obter êxito na adoção deste tipo de estratégia será necessária a construção de instalações em escala eficiente, uma busca incessante por reduções de despesas de quaisquer naturezas, seja com despesas gerais, sejam com publicidades, força de venda, P & D e assim por diante. Torna-se indispensável esse intenso controle de custos a fim do cumprimento dessas metas.

Desta forma, a empresa vai precisar fazer alguns *trade-offs* a fim de deixar de lado aspectos como variabilidade e flexibilidade, sempre em razão dos custos, o que não necessariamente fará que produtos fabricados sejam de má qualidade, mas sim explicitará esta estratégia adotada.

Para tanto, esta posição de custo total baixo exige, na maior parte dos casos, posições de vantagem frente ao mercado. Pode-se citar, por exemplo, uma alta parcela de mercado permitindo poder de compra mais forte perante fornecedores, acesso favorável às matérias-primas e projeto de produto dedicado à fabricação simplificada. Em contrapartida, investimentos altos em inovação, principalmente no sentido de atualização de equipamentos

de maior rendimento e menor desperdício, estratégia de preço baixo – porém mantendo margem – e prejuízos iniciais podem ser indispensáveis para a consolidação de parcela no mercado.

Entretanto, deve-se ter cuidados para evitar precipitações neste tipo de concorrência. A guerra de preços no mercado pode contaminar as margens das corporações e, por consequência, suas lucratividades. O grande objetivo aqui é criar uma lacuna (*gap*) de desempenho em custo comparativamente à concorrência, que seja difícil de ser transposta, o que permite um aumento na margem. “O objetivo é trabalhar com os custos bem abaixo da média da indústria, mas praticando preços apenas ligeiramente abaixo da concorrência.” (Carvalho & Laurindo, 2003, p. 72). Conforme ilustra a Figura 2.2, não se trata apenas de reduzir o preço, o que levaria a uma redução da margem.

Empresas aéreas na Europa, como é o caso da *Ryan Air* e *Easy Jet*, e mesmo no Brasil com a GOL, visam diminuir acentuadamente seus custos em busca de mercado, que no caso europeu concorre também com o transporte ferroviário. Seus serviços de bordo são reduzidos e em muitas ocasiões inexistentes. Os resultados são preços mais acessíveis e ganho em volume.

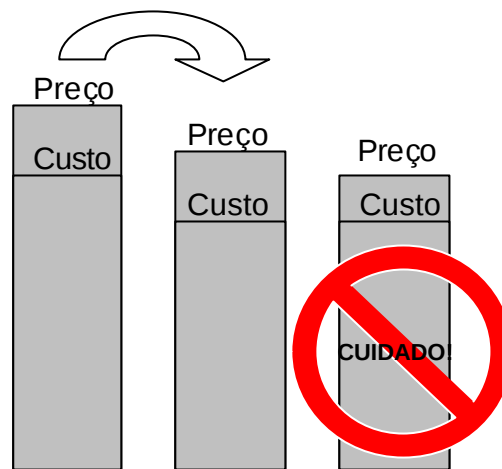


Figura 2.2 – Estratégia genérica – liderança em custo (Carvalho & Laurindo, 2003).

2.1.2 Diferenciação

O que diferencia a segunda estratégia genérica (diferenciação) da primeira (liderança em custo), anteriormente apresentada, é a forma com que se busca o aumento de margem da empresa. Diferenciar o produto ou o serviço prestado, criar algo considerado único no mercado atuante é o grande objetivo. Nesta visão de estratégia, parte-se da variável preço em busca de uma melhor margem de contribuição.

A chave do negócio é satisfazer as necessidades de clientes e consumidores. O desafio é encontrar junto a eles suas necessidades essenciais, capazes de fazer que se pague um prêmio de preço (*premium price*) por algo que as suprime, e assim desenvolver recursos que satisfaçam. Esta forma de diferenciação pode ser representada por tecnologia, imagem da

marca, serviços especiais, rede de fornecedores, excelência em qualidade, entre outros fatores que possam persuadir o consumidor a pagar um pouco mais pelo o que é lhe oferecido.

Entretanto, a preocupação com custos não deve ser esquecida ou deixada de lado, apesar deste não ser o alvo estratégico. A margem adicional provida da diferenciação deve ser maior que os custos associados a ela. A gestão de custos também deve ser cuidadosa, pois caso contrário à margem obtida será eliminada (Carvalho & Laurindo, 2003). Conforme ilustra a Figura 2.3, os autores alertam para o fato de que a diferenciação não deve levar a um aumento significativo dos custos, de modo comprometa a margem, apesar do prêmio de preço.

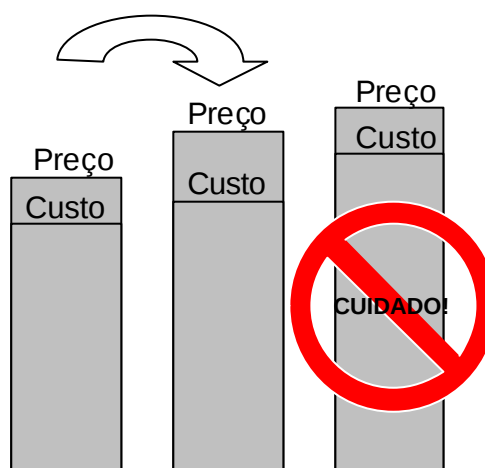


Figura 2.3 – Estratégia genérica – diferenciação (Carvalho & Laurindo, 2003).

Exemplo de diferenciação é a TAM que se permite cobrar mais caro suas passagens oferecendo um maior conforto e comodidade, um diferencial no tratamento ao seu cliente (Carvalho & Laurindo, 2003). No setor esportivo pode-se citar a Nike como vendedora de sua marca (*"Nike, Just do it"*). Provavelmente um tênis que possui o mesmo desempenho em

corridas, mas que não tenha estampado o símbolo Nike em si, será mais barato que o Nike. É uma conquista da marca, seu diferencial.

2.1.3 Enfoque (custo e diferenciação)

O conceito de estratégia genérica de enfoque tanto em custo quanto em diferenciação advém dos conceitos de liderança total em custo e liderança em diferenciação respectivamente, porém com limitações no escopo da competição.

O desafio é encontrar um segmento-alvo dentro da indústria de atuação que permita lucros melhores através de particularidades que a concorrência não as tenha, sobretudo quando a concorrência não possui nada em especial para aquela faixa dentro do mercado.

Um exemplo disto é a Embraer que dentro do mercado de aviação atua numa faixa de jatos regionais, com suas especialidades e diferenciais. Esta estratégia não deixa que a empresa bata de frente com as “*gigantes*” da aviação Boeing e Airbus que trabalham com aeronaves de grande porte. Essa restrição dentro de uma indústria caracteriza o conceito de enfoque.

A estratégia de enfoque envolve necessariamente *trade-offs*. Ao se escolher um segmento-alvo, por consequência deixa-se de atuar em outras faixas do mercado, limita-se os canais de distribuição, o que pode gerar riscos caso não haja percepção do consumidor alvo.

A Tabela 2.1 sumariza os principais recursos, habilidades e requisitos para viabilizar cada uma das estratégias genéricas. A Tabela 2.2 apresenta os principais riscos da adoção de cada uma das estratégias genéricas.

Tabela 2.1 – Recursos, habilidades e requisitos (Adaptada de PORTER, 1986).

Estratégia	Recursos & habilidades	Requisitos organizacionais
CUSTO	Investimento de capital e acesso ao capital.	Controle rígido e freqüente.
	Boa engenharia de processo.	Relatórios de controle (freqüentes e detalhados).
	Projeto para manufatura.	Organização e responsabilidades estruturadas.
	Baixo custo de distribuição.	Incentivos com base em metas quantitativas.
DIFERENCI-AÇÃO	Habilidade de marketing.	Coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e marketing.
	Boa engenharia de produto.	
	Tino criativo.	
	Capacidade de pesquisa.	Avaliações e incentivos subjetivos.
	Reputação de líder em qualidade / tecnologia / inovação.	Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados.
	Tradição na indústria.	
	Cooperação dos canais.	
ENFOQUE	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Tabela 2.2 – Riscos das estratégias genéricas (Adaptada de PORTER, 1986).

Estratégia	Risco
CUSTO	Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior.
	Aprendizado de baixos custos de novos entrantes ou por seguidores por meio de imitação ou capacidade de investir em instalações modernas.
	Incapacidade de ver mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo.
	Inflação em custos que estreitam a capacidade de manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.
DIFERENCIAÇÃO	O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter lealdade à marca. Os consumidores sacrificam alguns “benefícios” / características em troca de grandes economias.
	A necessidade dos consumidores em relação ao fator de diferenciação diminui.
	A imitação reduz a diferenciação percebida, fruto do amadurecimento da indústria.
	As inovações não trazem diferenciações percebidas pelos consumidores (gastos desnecessários consecutivamente).
ENFOQUE	O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em toda a indústria (mercado) e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque.
	As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado, como um todo, se reduzem.
	Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

2.2 Critérios competitivos

Segundo Slack et al. (1997) apud Carvalho & Laurindo (2003), há critérios que influenciam a compra de um consumidor com maior ou menor intensidade. É o que ele definiu como sendo os critérios competitivos.

A importância de cada item julgado pelos consumidores traduz suas necessidades. Desta forma, quem conseguir captar estas informações e transformá-las em objetos tangíveis ao consumidor provavelmente obterá maior sucesso.

Pode-se, então, classificar tais critérios como: critérios ganhadores de pedido e critérios qualificadores, sendo que existem outros critérios considerados menos importantes nessa análise, como segue na Figura 2.4.



Figura 2.4 – Critérios competitivos (Slack, 1993).

Crêterios ganhadores de pedido

São aqueles que contribuem de forma incisiva nas vendas, ou seja, na realização de um negócio, o ato da compra. São os aspectos de alta relevância, aqueles que definem a posição competitiva da empresa e que contribuem direta e proporcionalmente no aumento de competitividade.

Crêterios qualificadores

São os aspectos que classificam a empresa como apta a concorrer no mercado. Isto quer dizer que somente a partir de certo nível qualificador a empresa será considerada pelos clientes e consumidores. Todavia, mesmo que o critério esteja muito acima do nível qualificador, a empresa não se beneficiar  de vantagens competitivas.

Crêterios menos importantes

Têm baixo poder de persuasão frente aos consumidores e clientes, mesmo que sejam os melhores do mercado. Não influem em volumes de vendas e não oferecem mudanças significativas na decisão de compra. São apenas aditivos quando presentes.

2.3 Análise SWOT

Segundo Carvalho & Laurindo (2003, p. 27), *‘No ambiente competitivo encontram-se as ameaças e as oportunidades   empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e fracos. A análise chamada de SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo’*.

Para isso, consideram-se quatro variáveis que são as bases das análises do potencial competitivo de uma determinada empresa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Em decorrência destas variáveis, torna-se de fundamental importância a identificação de fatores que auxiliam a determinação das forças e fraquezas da empresa além das ameaças e oportunidades no mercado. Esses fatores são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

A identificação dos FCS traz o entendimento de pontos fortes que serão argumentos de oportunidades futuras e das ambições do mercado consumidor.

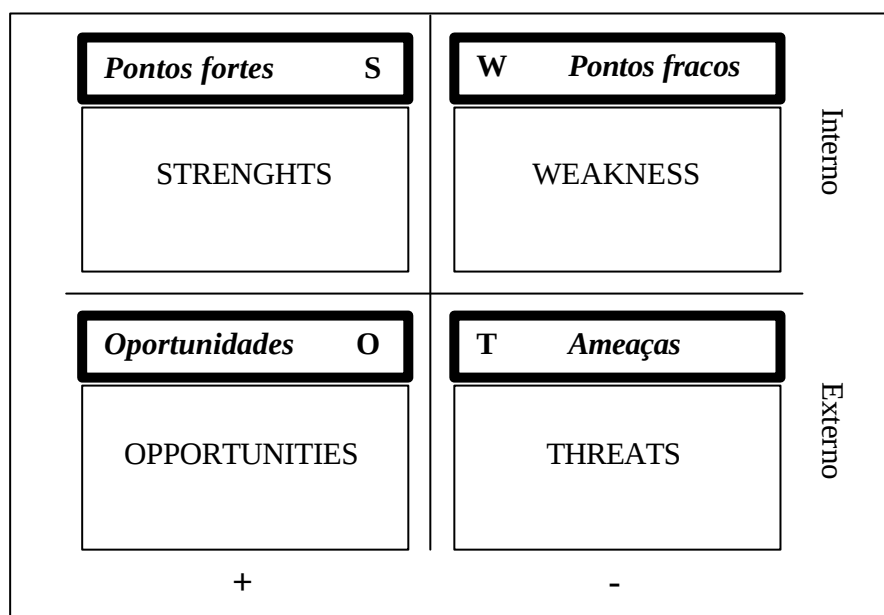


Figura 2.5 – Matriz SWOT (Adaptada de Kotler, 1999).

A matriz da análise SWOT, apresentada na Figura 2.5, explicita quais são os fatores externos e internos à empresa (eixos da vertical) e os aspectos positivos e negativos desta (eixo da horizontal).

Forças e fraquezas são determinadas pelas características internas da companhia, seus diferenciais ou deficiências, seus ativos, suas qualificações ou despreparo perante seus concorrentes. Por outro lado, aspectos externos, ameaças e oportunidades, são determinados pela indústria e seus concorrentes. Há um dinamismo muito grande, sobretudo no que tange fatores como a política governamental, os interesses sociais e os grandes acontecimentos (desastres ou conquistas).

2.4 *Gestão de portfolio*

A gestão de *portfolio* possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das empresas. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização (CARVALHO et al, 2003).

Com isso, tem-se uma importante ferramenta para auxiliar nos momentos de decisões e de encaminhamento de novas estratégias. Quais mercados, produtos, tecnologias ou negócios terão investimentos? Onde alocar novos recursos, engenharia, desenvolvimento, marketing, recursos humanos...? Quais projetos serão selecionados para implementação, novos produtos, novas oportunidades e como selecioná-los.

Com esta finalidade, métodos de gestão de *portfolio* tornam-se muito importantes e estão cada vez mais sendo utilizados em empresas como um instrumento de gestão de marketing e vendas, de operações, de produção, de gestão corporativa e de tecnologia.

2.4.1 Definindo a gestão de *portfolio*

Cooper et al (2001) define gestão de *portfolio* como “um processo de decisão dinâmico, por meio de uma lista dos projetos ativos de novos produtos de um negócio (e o P&D) que é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, os projetos novos são avaliados, selecionados, e priorizados; os projetos existentes podem ser acelerados, abortados ou despriorizados; e os recursos são alocados e realocados aos projetos ativos. O processo de decisão do *portfolio* é caracterizado pela informação incerta e em mudança, por oportunidades dinâmicas, por objetivos múltiplos e por considerações estratégicas, por interdependência entre projetos, e por tomadores de decisão múltiplos e por localizações”.

Em suma, é um processo de identificar, priorizar, autorizar, gerir e controlar projetos para atender os objetivos estratégicos então definidos pelas organizações.

Para isto, existem variados métodos de gestão de *portfolio* que são utilizados nas empresas que foram pesquisadas por Cooper et al (1999) e que normalmente são utilizados em conjunto, mostrando uma sinergia entre eles. No entanto, destacam-se como os mais utilizados os métodos financeiros de gestão de *portfolio* (40,4% de dominância nas empresas estudadas por Cooper). Os gráficos 2.1 e 2.2 apresentam os métodos mais utilizados e aqueles que são dominantes, respectivamente.

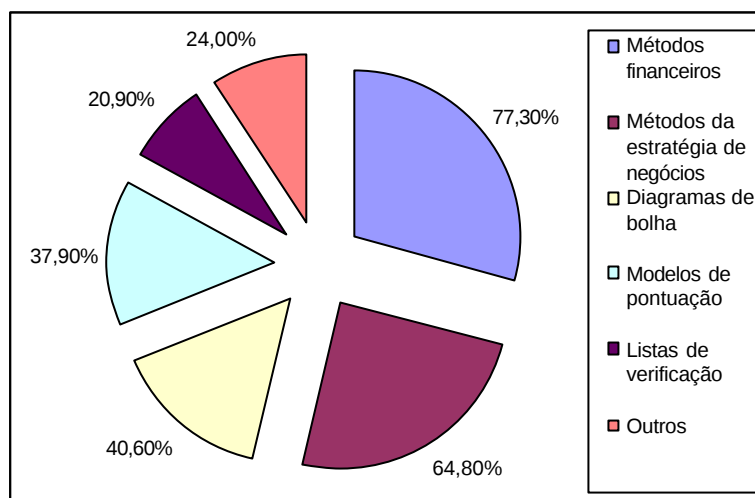


Gráfico 2.1 – Técnicas de *portfolio* mais utilizadas (COOPER et al, 1999).

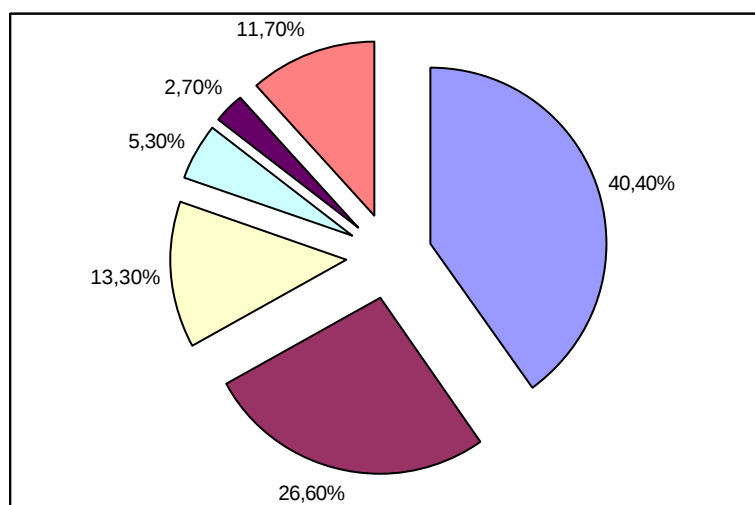


Gráfico 2.2 – Métodos de *portfolio* dominantes (COOPER et al, 1999).

2.4.2 Características dos métodos de análise de *portfolio*

Cooper *et al* (1999) descrevem alguns métodos de análise de *portfolio* e os apontam em quais situações são mais usados.

2.4.2.1 Métodos financeiros

Estes métodos criam ranking e selecionam projetos baseados na análise VPL (valor presente líquido), na taxa interna de retorno (TIR), em métodos de retorno de pagamentos, além de outros métodos de análise financeira.

2.4.2.2 Métodos da estratégia de negócios

São métodos em que a estratégia dos negócios é a base para alocação de recursos financeiros para os diferentes projetos. É também a estratégia considerada que decidirá o investimento em pesquisa e desenvolvimento além dos projetos de novos produtos.

2.4.2.3 Diagramas de bolha

São essencialmente derivados dos modelos de *portfolio* desenvolvidos pela BCG (Boston Consulting Group) e do modelo da GE/McKinsey. Neste tipo de análise os projetos/produtos são plotados em um diagrama X-Y onde são escolhidas as dimensões do interesse da companhia. Várias dimensões podem ser analisadas dessa forma, tais como: atratividade, probabilidade de sucesso, margem bruta, valor percebido, entre outros.

2.4.2.4 Modelos de pontuação (*score*)

Nestes modelos os projetos são avaliados e pontuados de acordo com uma variedade de questões qualitativas que buscam entender qual será o sucesso de um novo projeto de produto, atratividade do mercado, sinergia com o negócio, entre outros. Isso fará com que se priorize ou se desista de projetos já em andamento ou possíveis projetos ainda em fase de desenvolvimento.

2.4.2.5 Listas de verificação

Estas listas avaliam os projetos segundo uma série de questões de respostas sim ou não que ao final terão boas ou más avaliações de acordo com o número de respostas positivas.

2.4.3 A relação entre gestão de *portfolio* e estratégia corporativa

De acordo com o PMI em seu guia “*Introduction to portfolio management*” (2004) há relações entre a gestão de *portfolio* e as estratégias corporativas das empresas.

A partir da visão e missão da empresa, a estratégia e os objetivos são traçados. Além disso, a execução da estratégia requer a aplicação de uma estratégia de gestão de processos, sistemas e ferramentas para definir e desenvolver um alto nível de planejamento e gestão de operações e planejamento e gestão de *portfolio*.

Sendo assim, as organizações confiam a seus projetos suas intenções estratégicas. Para isso, a aplicação da gestão de *portfolio* permite o compartilhamento e a alocação dos objetivos e dos recursos seguindo um fluxo de controle.

2.4.4 A relação entre gestão de *portfolio* e governança corporativa

“A gestão de *portfolio* é um dos muitos métodos de governança usados nas organizações. Governança é o ato de criar e usar uma estrutura para alinhar, organizar e executar atividades numa coletividade coerente e de maneira inteligível a fim de definir objetivos. A governança corporativa estabelece os limites do poder, regras de conduta e protocolos de trabalho” (PMI, 2004).

Todos os níveis de governança estão ligados para assegurar que cada ação também esteja alinhada com a estratégia, conforme Figura 2.6.

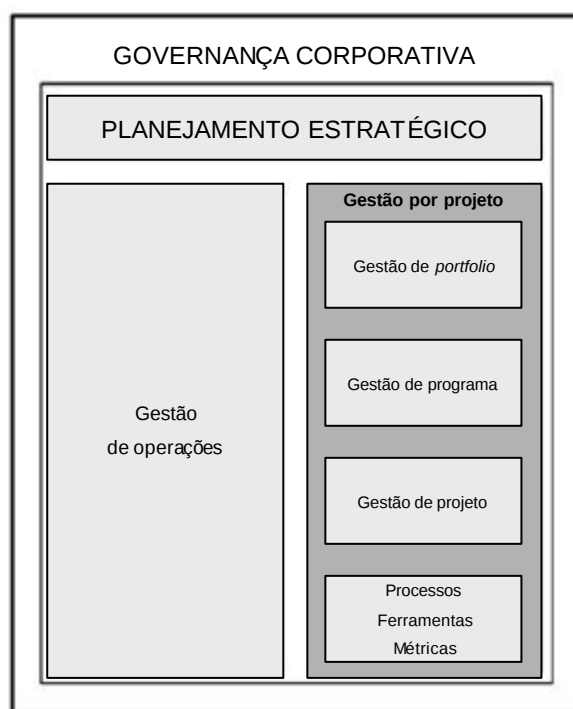


Figura 2.6 – Contexto da governança corporativa (PMI, 2004).

Segundo PMI (2004), em pequenas organizações, o papel da gestão de *portfolio* e da gerência executiva deve estar dentro da mesma área de responsabilidades. A Figura 2.7 mostra a relação entre as responsabilidades de algumas áreas.

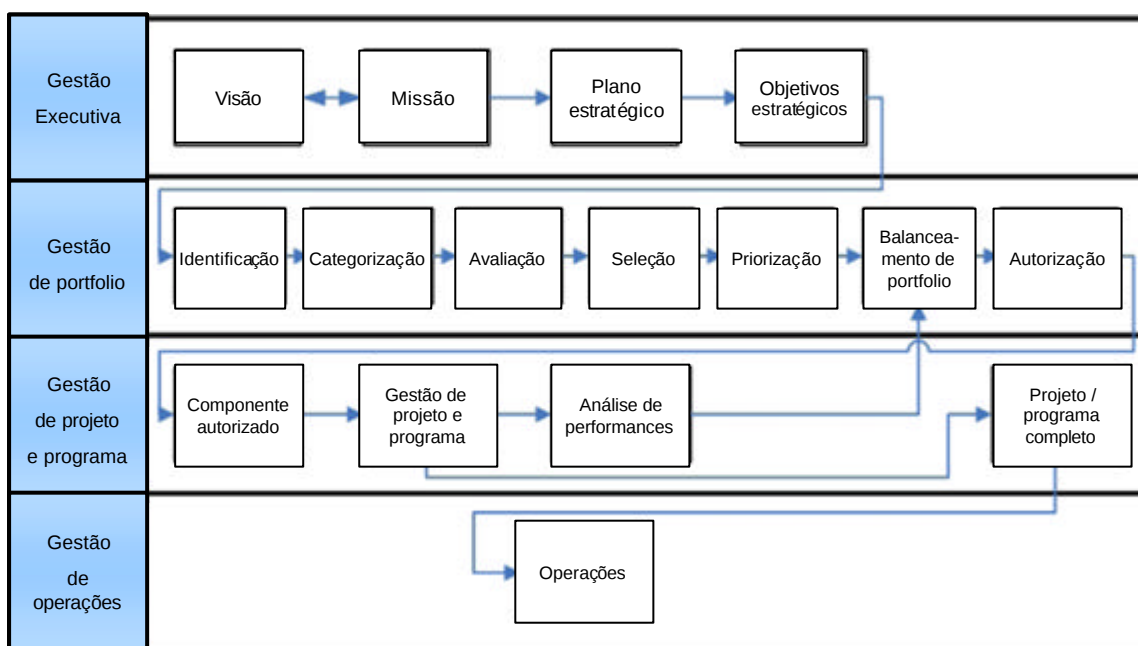


Figura 2.7 – Relacionamentos do processo de gestão de *portfolio* dentro de uma companhia (PMI, 2004).

2.4.5 A relação entre gestão de *portfolio* e operações

PMI (2004) alerta para o fato que as “operações”, definida como o dia-a-dia das atividades de negócio, envolvem processos que não são necessariamente projetos específicos. Seguem, então, alguns exemplos de como algumas operações estão relacionadas à gestão de *portfolio*:

- Finanças

Informações financeiras tangíveis, na hora certa, e precisas são de fundamental importância para a gestão de *portfolio*. Metas e objetivos financeiros também são considerados. Índices financeiros irão monitorar orçamentos, comparar gastos de projetos com alocação do orçamento, além de examinar resultados e lucros.

- Marketing

Análises de mercado e pesquisas têm papel fundamental na gestão de *portfolio*. Oportunidades geralmente aparecem tipicamente através deste tipo de análise. Algumas decisões estratégicas

são baseadas em dados provenientes do marketing que servem também de critérios para seleção e gestão de componentes.

- Comunicação corporativa:

Muitos acontecimentos e ações do *portfolio* devem ser comunicados tanto dentro quanto fora da organização, para que haja alinhamento total de todos os envolvidos e em alguns casos do público consumidor também.

- Recursos humanos:

Para alinhar estratégia e *portfolio* de produtos, muitas vezes também se torna necessário identificar perfis de pessoas adequadas, com características e qualificações específicas para se alcançar o sucesso.

2.4.6 Relação entre gestão de *portfolio* e gestão de projetos

A gestão de *portfolio* trabalha com informações vindas da gestão de projetos tais quais: programação, esforço, orçamento de componentes individuais. Com isso, haverá a possibilidade de determinar as ações requeridas que podem ser realizadas.

Estas duas gerências também podem trabalhar juntas para determinar critérios de aprovação e desaprovação de componentes, isto é, criar planejamento de capacidade de recursos requeridos (seja humano, financeiros e físicos).

Evidentemente que esta relação está interconectada pelo compartilhamento e alocação de objetivos e recursos que devem obedecer a estratégia adotada pela empresa.

2.5 *Análise de ciclo de vida de produtos*

A análise do ciclo de vida advogada por Kotler (1965) apud Pereira & Carvalho (2005) para utilização em formulações de estratégias de vendas e marketing de novos produtos, em longo prazo, é cada vez mais importante, sobretudo porque os mercados atuais vêm sofrendo constantes modificações e rupturas criando uma constante necessidade de inovações e novidades.

Desta forma deve-se notar que o conceito de ciclo de vida consiste na evolução das vendas de certo produto através do tempo, a partir de seu lançamento até sua saída do mercado.

Kluyver (1977) apud Pereira & Carvalho (2005) considera que neste período de evolução do produto pode-se distinguir quatro fases distintas do processo: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

➤ Introdução

É a fase na qual há o lançamento do produto no mercado. Nesta fase as vendas crescem lentamente até que se chegue à próxima fase.

➤ **Crescimento**

Nesta fase há um grande “boom” nas vendas e o crescimento se acelera abruptamente.

➤ **Maturidade**

O período de maturidade corresponde a uma estabilização das vendas quando já há uma paridade perante a concorrência e o mercado já esteja habituado às diversas opções existentes.

➤ **Declínio**

Neste momento o produto dá sinais que suas vendas estão em baixa, o que pode representar o fim de sua vida (retirada do mercado). Entretanto, pode haver revitalização do produto utilizando-se ferramentas de marketing e políticas diferenciadas de vendas como promoções, distribuição de brindes, sorteios, etc.

3 Indústria *Fitness* no Brasil

A jovem indústria que está sendo analisada, a de equipamentos *fitness*, vem numa crescente ascensão nos últimos tempos dado o “boom” de academias e mídias ligadas à essencialidade da prática de exercícios físicos à saúde humana e os benefícios que estes trazem ao cotidiano dos envolvidos, sobretudo nos grandes centros econômicos e grandes cidades onde o estresse é a cada dia maior, seja pelo trânsito, seja pela poluição, ou qualquer outro motivo que prejudique o bem estar físico-psicológico das pessoas.

Com isso, tem aumentado o número de pessoas que se inscreve em academias, que compram equipamentos para praticar sua atividade física em domicílio. Há também um aumento de construções de salas de ginástica e condicionamento físico em condomínios e hotéis, em universidades e escolas que se preocupam cada vez mais com a saúde de seus moradores, frequentadores e estudantes respectivamente.

3.1 Segmentação do mercado

Então, para melhor compreender o funcionamento deste mercado, ele é analisado em três subdivisões:

3.1.1 Mercado de grandes academias

É o mercado que atende as grandes academias do país, como por exemplo, Companhia Atlética, Bio Ritmo, Fórmula, entre outros grandes centros de condicionamento físico espalhadas pelo Brasil. Para atender com sucesso este tipo de mercado são necessários equipamentos projetados e dimensionados para suportar o uso diário e constante dos frequentadores das academias. São equipamentos robustos e que merecem atenção de segurança e suporte técnico. Principais *players*: Life Fitness, Precor e Reebok.

3.1.2 Mercado vertical e pequenas academias

Atende todo tipo de prédios, por isso chamado de vertical, entre eles condomínios, hotéis, escolas, spa, universidades e academias de médio e pequeno porte. Para este mercado nem sempre há a necessidade de robustez daqueles equipamentos projetados para as grandes academias. Isto porque a frequência de uso por parte de seus usuários é, em geral, menor. Principais *players*: Reebok, Athletic e Inofit.

3.1.3 Mercado de *home-fitness*

O mercado de equipamentos para casa (*home-fitness*), como o próprio nome já diz, são produtos desenvolvidos especialmente para usuários que preferem fazer seus exercícios dentro da própria casa. Neste caso há fatores que limitam seu projeto, como tamanho, peso, facilidade de locomoção e transporte, montagem e segurança. Obviamente que sua robustez e desempenho são inferiores àqueles dimensionados para os outros mercados, sobretudo porque sua frequência de uso é muito menor. Principais *players*: FITNESS, Athletic, Union e Sundown.

Dentro de cada uma dessas subdivisões de mercado há classes de produtos que são classificados de acordo com seus recursos, robustez, qualidade, desempenho e preço de ponta (preço direto ao consumidor):

3.2 Classificação por faixa de produtos

Pode-se classificar os produtos de *fitness* em três faixas diferenciadas conforme preço / desempenho.

- *Hi-end*

Produtos de preço elevado dentro de seu respectivo mercado. Diferenciação e alta tecnologia são suas principais características.

- *Medium*

São produtos que estão numa faixa de preço média e que ainda assim têm diferenciações com relação a seus concorrentes que brigam por preços baixos;

- *Low*

Produtos simples e muitas vezes de baixa evolução tecnológica que para buscar preços baixos. São básicos e não possuem nenhum tipo de diferenciação, ou seja, seguem uma estratégia de custos baixos.

A partir desta análise, pode-se construir uma faixa de classificação que reflete de forma mais clara qual a segmentação de mercados conforme a classificação dos produtos.

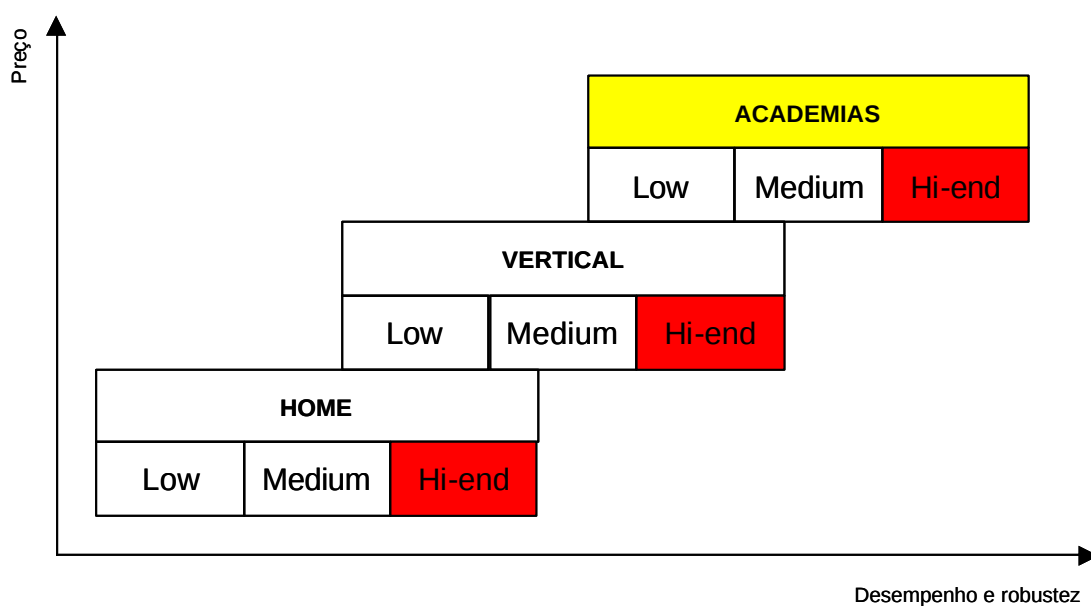


Figura 3.1 – Segmentação da indústria de *fitness* (Elaborada pelo autor).

Percebe-se que existem faixas de transição de um mercado para o outro nos quais seus produtos possuem características semelhantes, e em alguns casos, idênticas. Isto quer dizer que produtos que estão classificados como *home* e *hi-end* podem ser também classificados

como produtos de mercado vertical, porém *medium* ou *low*. É o mesmo caso da faixa de produtos para mercado vertical que estão classificados como *hi-end*, mas que poderiam ser classificados, sem nenhum problema, como mercado de grandes academias *low* ou, ainda mesmo, *médium*.

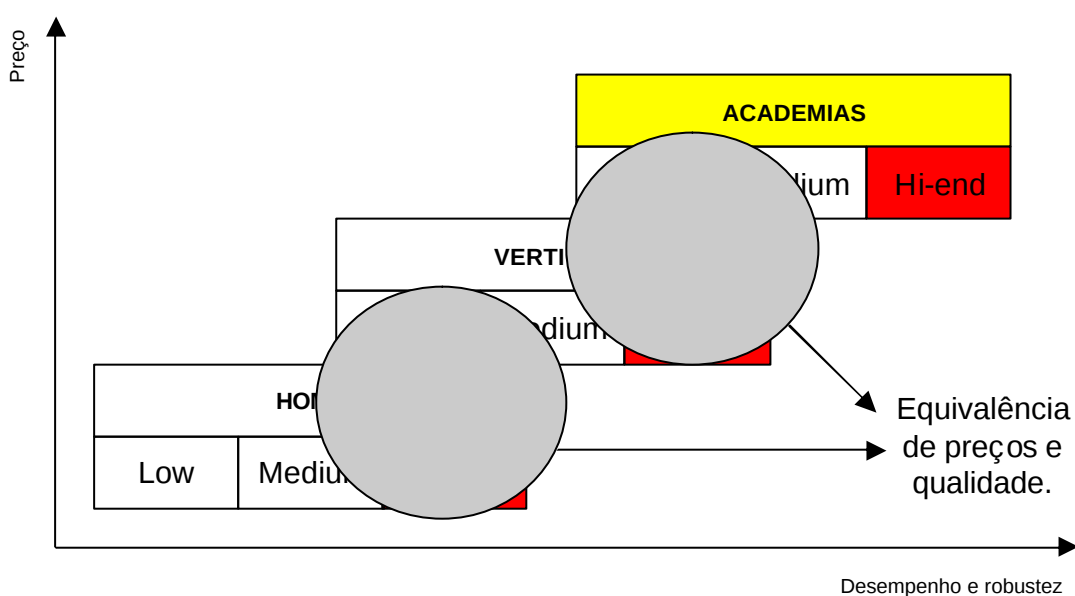


Figura 3.2 – Sobreposição de classificação de produtos (Elaborada pelo autor).

Esta análise serve, basicamente, para representar de forma ilustrativa o que ocorre na teoria deste mercado. Todavia, a prática de atuação no mercado não representa exatamente o que se demonstra, e para isso há explicação. Existem empresas que se dizem fabricantes de equipamentos para academia, contudo, mesmo que seus produtos sejam utilizados em residências, eles se deteriorariam rapidamente, mostrando-se de muita fragilidade o que não caberia classificá-los como produtos para grandes academias, e na verdade, nem mesmo para residências. Mas são exceções ocasionais que não serão tratadas neste trabalho.

3.3 *Home-fitness*

O mercado de *home-fitness* é composto por produtos que atendam às necessidades daqueles que precisam praticar seus exercícios físicos dentro de sua própria residência. Ou ainda, daqueles que por motivos pessoais não gostam de freqüentar uma academia ou sair de casa para correr na rua. Há também aqueles que mesmo freqüentando academias ou praticando seu esporte pelas ruas ou parques da cidade não abrem mão de possuir sua própria sala de condicionamento para que possa desfrutá-la nos fins de semana ou em dias não muito propícios a sair.

É neste contexto que se encontra a totalidade dos produtos comercializados pela FITNESS. São produtos projetados, dimensionados e desenvolvidos exclusivamente para o uso residencial.

Esta informação é de extrema importância no que concerne o posicionamento destes produtos no mercado de *home-fitness*. O fato de serem produtos que serão montados, consertados em caso de problemas, manuseados e utilizados dentro da casa de consumidores que nem sempre são conhecedores de aspectos técnicos do equipamento, deve trazer consigo alguns critérios muito importantes como facilidade de montagem, manual de instruções bem detalhado, programa de treinamento, entre outros. Todos esses fatores serão fatalmente avaliados pelos consumidores no momento da compra.

3.3.1 Números de mercado

Para se ter sucesso neste jovem mercado é preciso conhecer as vontades dos consumidores, saber quais são critérios ganhadores de pedido, quais são aqueles qualificadores e comunicar de forma simples, objetiva e eficaz seus benefícios e recursos de modo geral. Entretanto, ainda não há pesquisas que demonstrem as reais características que fazem de um produto para *home-fitness*, um produto de sucesso.

Porém os números mostram que, até então, a FITNESS tem uma marca muito forte vinda de seu grande sucesso com as bicicletas e tem ajudado muito a dar credibilidade aos produtos da linha *fitness*.

Pesquisas internas mostram que a FITNESS é a líder do mercado de *home-fitness* com aproximadamente 34% de *market-share*, conforme Gráfico 3.1.

Market Share em Fitness

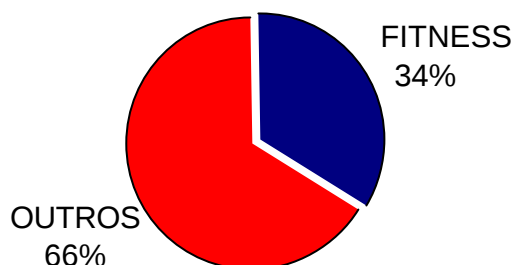


Gráfico 3.1: *Market-share* do segmento *home-fitness* (ABIMAQ, 2004).

3.3.2 Principais players

Seus principais concorrentes são Union que atualmente se uniu à Sundown numa parceria e que posiciona seus produtos com preços de combate muito baixos, a Inofit que também pertence à Sundown, porém é uma linha com produtos mais bem trabalhados e preços mais altos, a Athletic que apesar de ser uma concorrente no mercado, está presente em outros canais de venda que não aqueles da FITNESS. Há também alguns concorrentes importados principalmente da China que por si só não apresentam grande representatividade, porém juntos têm um *market-share* expressivo.

Em anexo, será apresentado um modelo de comparativo, desenvolvido pelo próprio autor, que traz uma lista de recursos e características produto a produto comparados a seus potenciais concorrentes de mercado.

3.3.3 Canais de vendas (clientes)

Para entender como funciona o mercado de *home-fitness* no Brasil, é necessário saber para quem se vende esses produtos, quais são os canais de distribuição para os consumidores.

Para isso, é de melhor compreensão que seja apresentado um esquema com os canais de vendas deste mercado (ver Figura 3.3)

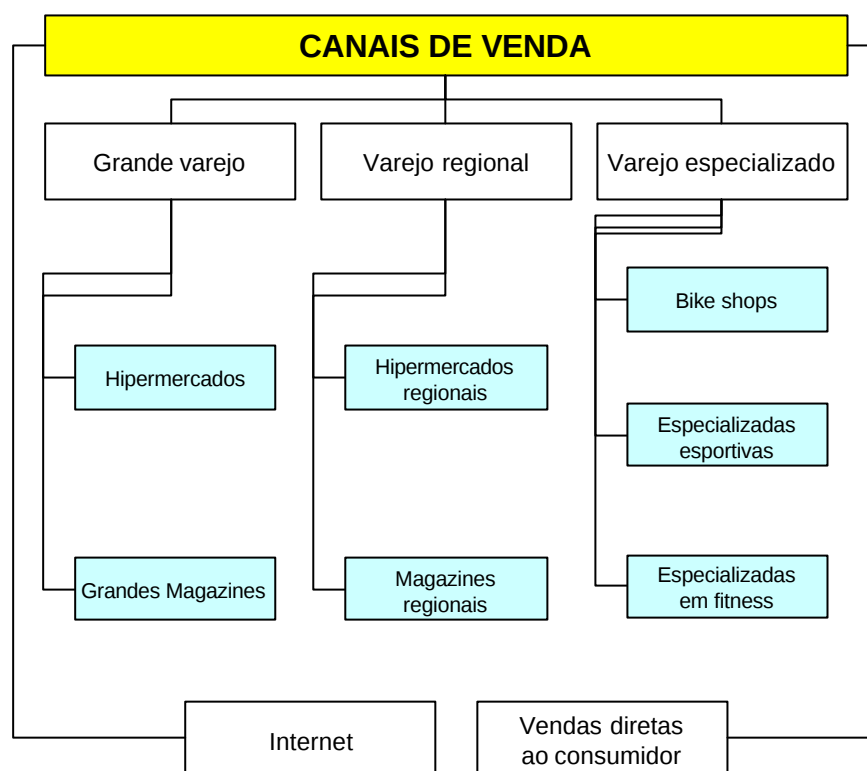


Figura 3.3 – Canais de vendas do mercado de *home-fitness* no Brasil (Elaborada pelo autor).

Pode-se notar que há uma divisão muito clara que permite às empresas do setor definir estratégias de comercialização das mais variadas.

Um exemplo é a Athletic, um dos *players* desta atividade, que tem sua estratégia de distribuição focada exclusivamente na venda direta aos seus consumidores, sem a necessidade de intermediários que pode ser classificada como uma estratégia genérica com enfoque (dada a restrição de comercialização) em diferenciação, haja vista o alto nível de treinamento de seus vendedores.

3.3.3.1 Grande varejo

Fazem parte deste ramo de comercialização grandes magazines como Casas Bahia, Magazine Luiza, Ponto Frio e grandes hipermercados tais quais, Extra, Carrefour e Wal-Mart.

É interessante notar o forte poder de barganha que esses clientes têm perante seus fornecedores, não só em se tratando do *home-fitness*, mas também com os outros tanto mercados aos quais são compradores.

3.3.3.2 Varejo regional

Há também varejistas regionais que são aqueles clientes que só atendem a uma determinada região, por motivos estratégicos, obviamente.

Nesta situação, pode-se citar casos como Y. Yamada na região Nordeste, assim como o Bom Preço, isso por parte dos hipermercados. Do lado de magazines regionais, tem-se as Lojas Colombo, muito atuante na região Sul-Sudeste, as lojas Insinuante muito forte no Norte-Nordeste do Brasil, além é claro de muitos outros exemplos Brasil afora.

Pode-se verificar também que apesar de serem restritos em sua área de atuação, muitos desses maiores varejistas possuem um poder de negociação muito grande e seus pedidos de compra são, muitas vezes, tão grandes ou maiores que de magazines e hipermercados atuantes em nível nacional.

3.3.3.3 Varejo especializado

O varejo especializado é representado por todos os *bike shops* (lojas especializadas em vendas de bicicletas e acessórios para ciclismo, mas que também adicionou os aparelhos de *home-fitness* em seu *portfolio*), lojas especializadas em equipamentos esportivos, é o caso da “Centauro” e “Decathlon” – as mais conhecidas para o público paulistano, e lojas especializadas em equipamentos de *fitness*, das quais se destaca a Kikos como principal exemplo.

Este mercado está em franca ascensão, porém ainda tem pouca força perante seus fornecedores. Vale ressaltar que neste mercado a FITNESS tem uma parcela de mercado muito representativa, algo em torno de 60%.

3.3.3.4 Internet

O mercado de vendas por internet vem crescendo muito no Brasil e no ramo de *home-fitness* não é diferente.

As vendas neste mercado têm crescido constantemente e há cada vez mais sites operando. Os maiores players são Americanas.com, Submarino, Shoptime, além das grandes magazines que passaram a operar também no “mercado.com” como Ponto.com, magazineluiza.com, entre muitos outros.

3.3.3.5 Vendas diretas ao consumidor

Como o próprio nome diz, há fabricantes que preferem fazer suas vendas diretamente aos consumidores, trazendo para si os riscos referentes a essa operação.

O caso mais clássico e único desse estudo é, como dito anteriormente, a Athletic. Só para detalhar mais um pouco, ela atua com ilhas de venda em shoppings e tem vendedores altamente treinados para esclarecer qualquer dúvida do consumidor e fazer a venda da melhor forma possível além, é claro, de buscar a atenção e curiosidade daqueles que passam caminhando ao lado de sua ilha de vendas.

4 Análise do estudo de caso

Neste capítulo é apresentada a empresa em que foi feito o estudo de caso. Descreve-se o histórico, linha de produtos e a estrutura organizacional da empresa. Em seguida, apresenta-se a análise da estratégia e do *portfolio* de produtos realizada neste trabalho de formatura.

O estudo de caso se baseia na análise do *portfolio* da empresa a partir de janeiro de 2002 até meados do ano de 2005, mais exatamente no mês de julho de 2005.

Neste período houve diversas alterações no *portfolio* da companhia que de alguma forma alteraram o mercado e o seu posicionamento de mercado. Novas estratégias surgiram e novos produtos foram inseridos e substituídos de acordo com as necessidades vistas.

Para a realização deste estudo foram necessárias pesquisas com os gestores responsáveis pelas linhas de produtos que serão abordadas. Entrevistas e discussões formam a base de grande parte das informações coletadas, além é claro de números internos à empresa que são de extrema importância para as análises gráficas que serão posteriormente realizadas.

Entretanto, fica mais claro entender as análises de um *portfolio* de produtos entendendo antes de tudo o posicionamento da empresa perante o mercado em que atua, suas estratégias, seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Para isso será feita uma breve análise da estratégia genérica e uma análise SWOT.

4.1 Apresentação da Empresa

A BIKES foi fundada por um italiano, que vindo da Itália em 1898, começa a comercializar bicicletas com peças importadas de seu país.

Ao longo de suas primeiras décadas de existência a empresa vive da importação de peças providas da Itália até que no período de Segunda Guerra Mundial, dada a dificuldade de importação, inicia sua própria linha de produção.

A partir deste momento, a BIKES se fortalece, cresce, desenvolve sua marca, utilizando intensamente os recursos de mídia e torna-se líder no mercado de bicicletas no país.

Atualmente, a BIKES conta com cerca de 650 funcionários divididos em duas fábricas, Manaus e São Paulo, e na sede corporativa. Não trabalha somente no mercado de bicicletas, no qual é líder, mas possui também uma linha de acessórios esportivos e aparelhos para *home-fitness* (FITNESS), mercado no qual já chegou à liderança e possui uma subsidiária nos Estados Unidos.

Houve mudanças no controle acionário da empresa o que trouxe consigo uma nova visão no modelo de negócio: *“Estimular e apoiar as pessoas na busca de uma vida saudável através da atividade física. Vida saudável é uma atitude que associa a atividade física*

com a saúde mental, relacionamento humano e harmonia com a natureza”, é o que a BIKES passar a ter como visão de negócios a partir do ano da mudança de seu controle.

Ademais, a empresa está presente através de distribuidores em outros países da América do Sul como Paraguai, Bolívia, Uruguai e Venezuela (ver Figura 4.1).

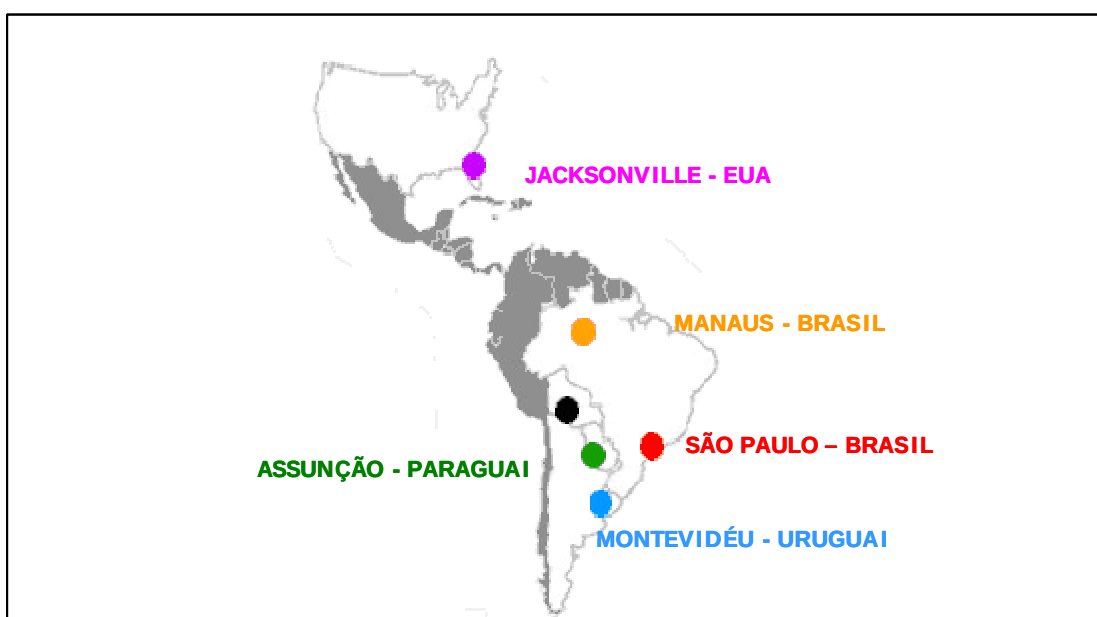


Figura 4.1 – Localidades onde a BIKES está presente através de fábricas, subsidiária ou distribuidores (BIKES, 2004).

A BIKES sempre teve uma variedade muito grande em sua linha de produtos, dentre os quais se destacava a bicicleta ergométrica que, na época, era fabricada pela própria BIKES.

Foi então que com as mudanças de mercado, o aumento da concorrência no mercado de bicicletas, além de fatores conjunturais que restringiram o crescimento das vendas de

bicicletas e, sobretudo, o mercado informal também conhecido como “fundo de quintal” fizeram que a empresa tomasse novos rumos e investisse em uma estratégia de diversificação.

Assim surgiu um novo conceito, uma nova visão de negócios que permitiu à companhia excluir de seu *portfolio*, produtos não mais coerentes com sua nova estratégia, é o caso da *mobillite* que teve sua produção encerrada, pois não se ajustava a nova visão ‘*Estimular e apoiar as pessoas na busca de uma vida saudável através da atividade física*’, que passou a ser um novo modelo de negócio na BIKES.

Neste contexto, é possível entender a importância do novo negócio *fitness*. No entanto, o grupo sofreu com as mudanças organizacionais e estruturais dentro de uma organização de tradição e liderança, já madura, atuante em um mercado também já muito amadurecido e tradicional como é o caso das bicicletas. Tais fatores atuaram de forma negativa no desenvolvimento deste novo negócio.

Malgrado as adversidades, a linha *fitness* cresceu de forma representativa em pouco espaço de tempo, surpreendendo positivamente mesmo os mais pessimistas. De forma mensurável, a venda de equipamentos *fitness* chegou a crescer de tal forma entre 2000 e 2004, que sua representatividade no faturamento do grupo passou de 8% a 30%.

Tamanho sucesso fez com que diretoria e acionistas vissem com “outros olhos” o crescimento da linha de equipamentos *fitness*. Assim, resolveu-se dar mais prioridade ao negócio, fazer

disto uma oportunidade de criar uma estrutura própria para que, com o tempo ele caminhe com suas próprias pernas.

Seguindo essa linha de raciocínio, no início de julho de dois mil e cinco (2005) foi criada a FITNESS, empresa que já nasce com faturamento anual superior a R\$ 50 milhões, porém ainda utilizando a estrutura comercial e industrial da BIKES, conforme já comentado no Capítulo 1.

4.2 *Análise da estratégia genérica da empresa*

Com as informações captadas por meio de pesquisas realizadas com os executivos da empresa e ações de mercado observadas durante o período de realização deste trabalho, além de um entendimento do histórico da empresa desde que começou a atuar no mercado de *home-fitness*, pode-se identificar com mais clareza o posicionamento adotado por ela desde o período inicial até os dias atuais.

Como mostra o histórico, inicialmente a FITNESS atuava com um posicionamento baseada em liderança em custos, uma forma de conseguir entrada no mercado, pois era ganhador de pedidos e devido a seus preços baixos que superavam a concorrência, ainda muito pouco desenvolvida e confiável e que trabalhava com preços muito elevados. Neste momento, a

estratégia genérica de liderança em custo era evidente e condizia com o ambiente competitivo vigente.

No entanto, com o passar dos anos e a entrada de novos *players* no mercado, a competição aumentou e a necessidade de mudanças para não haver prejuízos em lucratividade se tornou uma regra. Nesta linha, a FITNESS procurou se posicionar de maneira a ter preços mais altos, porém com qualidade e marca forte já aproveitando a força que sua marca tinha no mercado de bicicletas.

Isto quer dizer que a empresa buscou se diferenciar de seus concorrentes em funções de alguns aspectos que ela julga serem fatores importantes aos consumidores, fatores que justifiquem o pagamento de um prêmio de preço no momento da compra (*trade*).

Para isso a FITNESS precisou reavaliar sua estrutura e foi neste momento que se criou uma área voltada exclusivamente para o desenvolvimento e inovação de produtos, bem como um departamento para cuidar da marca e marketing da empresa.

Todavia a FITNESS não deixou de lado suas preocupação quanto custos, pois se sabe que existe um limite pelo qual se ultrapassar haverá desinteresse imediato por parte dos consumidores (neste caso o preço é um fator qualificador), ou seja, apesar ter uma estratégia baseada em diferenciação, com um departamento de desenvolvimento e inovação e um departamento de marketing, há, em paralelo, um acompanhamento de custos muito importante para que a empresa consiga se manter no mercado.

Ainda assim, a empresa continuou tendo em seu *portfolio* produtos que atendem consumidores de classe mais baixa, competindo aqui por liderança em custo, o que a deixa quase que num meio termo entre diferenciação e liderança em custo. É importante deixar claro que no que concerne o alvo estratégico da companhia, ela atua somente numa faixa da indústria *fitness*, como já dito anteriormente, a FITNESS está competindo na faixa do mercado de *home-fitness* o que justifica o posicionamento de enfoque, conforme ilustra a Figura 4.2.

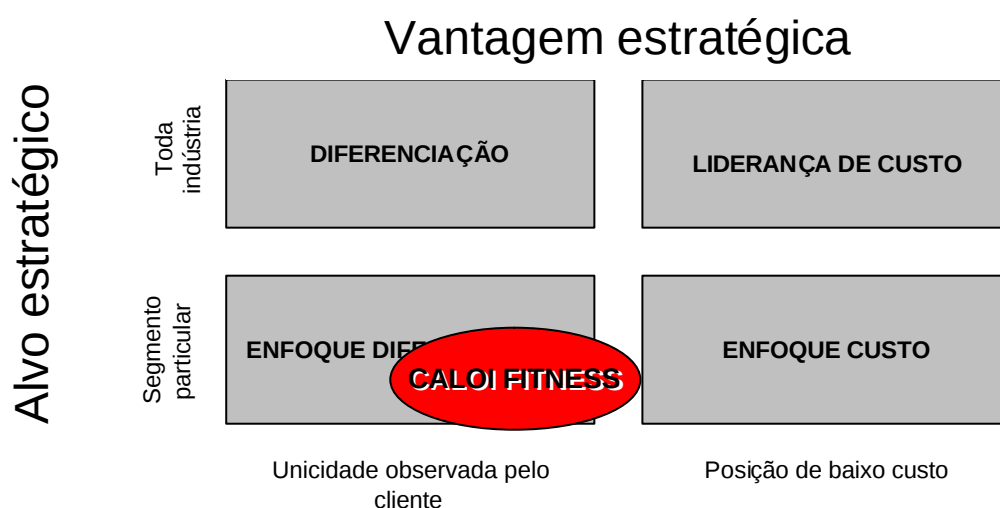


Figura 4.2 – Estratégia genérica FITNESS (Elaborada pelo autor).

4.3 Análise SWOT da FITNESS

Uma vez entendida a estratégia genérica da empresa, é preciso compreender, na sequência, quais são os fatores que possibilitaram a formulação desta estratégia.

Com o auxílio da diretoria e gerência unido à experiência adquirida pelo autor ao longo do estágio e da realização deste trabalho, puderam ser identificados quais os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças através de uma análise SWOT.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
➤ Poder de marca Pontos Fortes ➤ Liderança absoluta no canal especializado ➤ Desenvolvimento de produtos ➤ Qualidade do produto ➤ Serviço de pós-venda	➤ Investimento em marketing Pontos Fracos ➤ Baixo poder de barganha com grandes clientes ➤ Pouca visibilidade nos pontos de venda
Oportunidades	Ameaças
➤ Investimento em sua marca ➤ Lançamento de novos produtos ➤ Entrada em novos mercado (vertical e de academias) ➤ Treinamento de promotores, vendedores e clientes	➤ Estratégia dos concorrentes ➤ Baixa adesão dos consumidores a esta modalidade de produtos ➤ Crescimento das academias

Figura 4.3 – Matriz SWOT FITNESS (Elaborada pelo autor).

Esses aspectos citados na matriz SWOT da Figura 4.3 são detalhados nas tabelas 4.1 a 4.4.

Tabela 4.1 – Descritiva de pontos fortes (Elaborada pelo autor).

Pontos fortes	Descrição
Poder de marca	Como neste mercado de <i>home-fitness</i> ainda não há uma marca <i>top of mind</i> , ou seja, os consumidores ainda não reconhecem um <i>player</i> como a marca sinônima do segmento, a FITNESS se aproveita da tradição e reconhecimento da BIKES que é muito grande.
Liderança absoluta no canal especializado	Em visitas aos pontos de venda, pode-se verificar uma liderança absoluta e sólida da FITNESS no canal de venda especializado (<i>bike shops</i> , lojas especializadas em equipamentos de <i>fitness</i> e lojas esportivas).
Desenvolvimento de produtos	Apesar de sua produção ser terceirizada, tem uma equipe de desenvolvimento e inovação de produtos que busca adequação às demandas do mercado e à constante evolução tecnológica.
Qualidade	Normalmente os produtos destinados ao <i>home-fitness</i> eram considerados frágeis e sempre causavam problemas técnicos na casa dos consumidores. Entretanto, nos últimos tempos a confiança na empresa aumentou visto que a incidência deste tipo de problema técnico diminuiu muito, conforme dados coletados no SAC da empresa.
Serviço de pós-venda	O serviço de pós-venda da FITNESS tem sido um grande diferencial visto que já atingem uma grande faixa das cidades brasileiras.

Tabela 4.2 – Descritiva de pontos fracos (Elaborada pelo autor).

Pontos fracos	Descrição
Investimento em marketing	O orçamento anual destinado às verbas de marketing ainda são baixos o que não possibilita os investimentos de ações de divulgação da marca e de produtos.
Baixo poder de barganha com grandes clientes	Os grandes varejistas, no Brasil, têm muito poder de compra já que fazem grandes pedidos com frequência considerável. Por isso, essa relação fornecedor/comprador é muito mais favorável aos compradores que fazem o que e como querem na hora da compra.
Pouca visibilidade nos pontos de venda	Apesar de serem produtos grandes e razoavelmente visíveis, os equipamentos de <i>fitness</i> geralmente são jogados nos cantos das lojas, ou colocados em espaços altos, longe do alcance da visão do consumidor.

Tabela 4.3 – Descritiva de oportunidades (Elaborada pelo autor).

Oportunidades	Descrição
Investimento na marca	Um bom investimento em publicidade da marca poderia ser uma oportunidade de fazer da empresa um sinônimo do segmento.
Lançamento de novos produtos	O mercado está se renovando num espaço de tempo muito curto e lançar novos produtos é uma grande oportunidade de sair na frente e estar sempre um passo mais adiantado que as concorrentes.
Entrada em novos mercados	Lançar equipamentos que supram as necessidades de academias de hotéis e condomínios e posteriormente academias comerciais é uma oportunidade de crescimento da empresa.
Treinamento de promotores, vendedores e clientes.	Pesquisas revelam que 85% das compras são decididas no ponto de venda (Blessa, 2005). Assim, é cada vez mais importante ter uma equipe de promotores e vendedores bem preparados para informar de forma precisa os consumidores.

Tabela 4.4 – Descritiva de ameaças (Elaborada pelo autor).

Ameaças	Descrição
Estratégia dos concorrentes	A concorrência está começando a buscar o mercado de <i>home-fitness</i> e vem com estratégias agressivas de preço e condições de venda.
Baixa adesão dos consumidores a esta modalidade de produtos	Pode ser que cada vez mais os consumidores busquem ir para academias ao invés de comprarem seus próprios equipamentos de ginástica para se exercitar em casa.
Crescimento das academias	As academias estão recrutando, a cada dia, mais inscritos. Podem se tornar grandes concorrentes do <i>home-fitness</i> .

4.4 Análise do portfolio da FITNESS

O caso que será apresentado é a análise de *portfolio* de produtos da empresa onde o autor desenvolveu seu estágio, que neste trabalho de formatura está sendo citada por FITNESS.

Informações sobre uma família de trinta e três produtos da empresa foram coletadas e serão analisadas através da curva do ciclo de vida dos produtos e de diagramas de bolhas.

Essas informações coletadas concernem o período que compreende janeiro de 2003 até junho de 2005, período no qual a empresa teve um salto de 50% em faturamento.

Neste período também houve diversas mudanças no mercado com saídas e entradas de novos concorrentes, inflação, aumento de preços de matérias-primas. Todos esses são fatores que influenciaram de uma forma ou de outra nas vendas, nas margens e no faturamento dos produtos.

Também houve mudanças na estratégia da empresa que passou a atuar com um posicionamento mais agressivo em diferenciação (como visto na análise da estratégia genérica da empresa). Esta mudança ainda está em processo e ficará mais clara quando os gráficos e as análises forem apresentados.

A fim de metodologia de estudo, a família de produtos estudada será dividida em linhas, e duas delas, as mais representativas em termos de faturamento e lucratividade serão analisadas.

As análises dos diagramas bem como dos gráficos do ciclo de vida dos produtos, conforme argumenta Pereira & Carvalho (2005) poderão fornecer aos tomadores de decisão da companhia uma visão geral dos produtos, incentivando um olhar crítico àqueles que devem receber mais atenção das áreas de marketing e vendas e àqueles que deverão ser eliminados do *portfolio* devido ao baixo desempenho perante o mercado.

4.4.1 Caracterização do *portfolio* da FITNESS

A FITNESS conta com uma linha de dezessete produtos, no segmento *home-fitness*, conforme apresentado no Capítulo 3, dentre os quais se encontram seis esteiras, cinco bicicletas ergométricas, um *home transport*, um *stepper*, dois aparelhos para abdominal, um remo e uma estação de musculação.

Estes produtos podem ser divididos em quatro classes:

- Esteiras;
- Bicicletas ergométricas;
- Produtos de nicho (*stepper*, *home transport* e *remo*);
- Equipamentos de ginástica (estação de musculação, abdominal).

Nos últimos tempos, a proporção de faturamento e volume entre essas classes de produtos vem sofrendo algumas alterações e serão discutidas no capítulo de análise do estudo de caso. As esteiras são as principais forças e representam, hoje, algo em torno de 64% do *portfolio* em volume e 78% em faturamento (ver Gráfico 4.1 e 4.2).

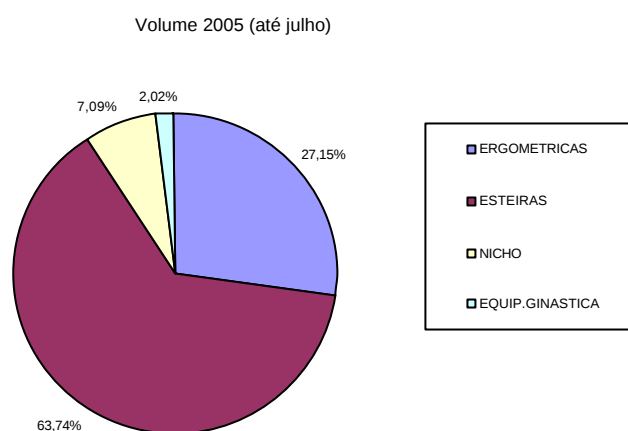


Gráfico 4.1 – *Portfolio* FITNESS em proporção de volume (Elaborado pelo autor a partir de dados internos à companhia).

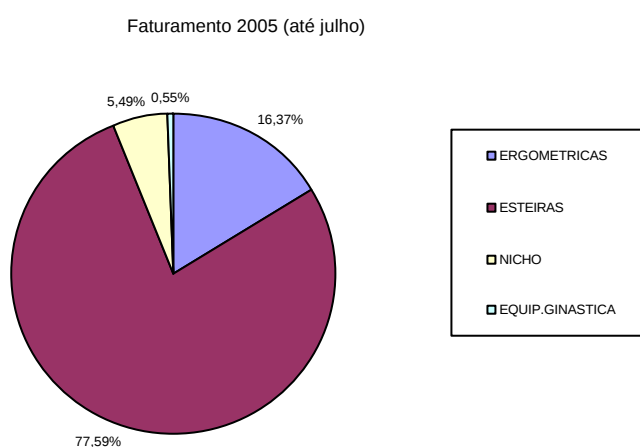


Gráfico 4.2 – *Portfolio* FITNESS em proporção de faturamento (Elaborado pelo autor a partir de dados internos à companhia).

Uma análise bem sucinta já dá a sensação de que as esteiras têm além de maior volume, um faturamento proporcional maior ainda o que provavelmente trará maiores margens à companhia.

4.4.2 Análise do *portfolio*

Como discutido anteriormente no Capítulo 2, de revisão bibliográfica, os gráficos de ciclo de vida representam a evolução dos produtos através de seus números de vendas.

Nesse estudo, estão sendo investigadas séries de vendas de produtos representados por duas linhas, desde o momento de sua introdução até sua retirada do mercado.

Com isso, pode-se visualizar exatamente os momentos nos quais há crescimento e queda de vendas, introdução de novos produtos, substituição de outros e composição do *portfolio*, facilitando e somando-se à análise do *portfolio* de produtos.

Os diagramas de bolhas que serão realizados e analisados representam três dimensões relevantes que foram definidas junto com o corpo executivo da FITNESS e que se interagem: o valor percebido por clientes, a margem bruta em percentual do preço de venda e o faturamento semestral (em caso de análise pontual, o período de faturamento analisado será redefinido).

O eixo das abscissas “X” (eixo horizontal) representa o valor percebido pelos clientes (em reais), enquanto o eixo das coordenadas “Y” (eixo vertical) representa a margem bruta dos produtos. No diagrama, encontram-se as bolhas de cada produto, representando o respectivo faturamento no período analisado.

A título de análise, o diagrama é dividido em quatro quadrantes. Cada quadrante representa a situação do produto conforme sua posição de margem e valor percebido (ver Figura 4.4).

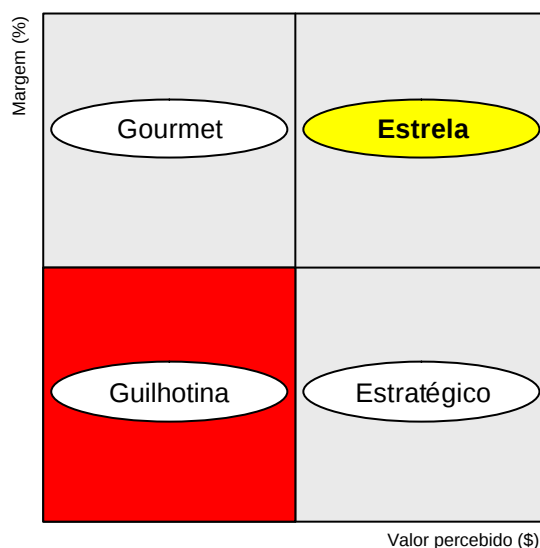


Figura 4.4 – Diagrama de Bolha (Pereira & Carvalho, 2005).

De acordo com a classificação dos quadrantes (Pereira & Carvalho, 2005), verifica-se que produtos situados no quadrante denominado “estrela” são aqueles que possuem maior valor percebido e maior margem sendo, portanto, os mais lucrativos. Ao oposto do quadrante “estrela” encontra-se o quadrante “guilhotina” onde estão situados os produtos com baixa margem de contribuição e pequeno valor percebido, sendo estes, portanto, possíveis produtos a serem descontinuados da linha, exceto estratégia da empresa.

Na outra diagonal do diagrama, encontram outros dois quadrantes, o “gourmet” e o “estratégico”. O “gourmet” é o quadrante onde se situam produtos com baixo valor percebido,

porém possuem grande margem de contribuição. Por outro lado, o quadrante “estratégico” concerne produtos de alto valor percebido que, no entanto, não dispõem de boa margem. São, em geral, produtos que disputam parcelas de mercado e fazem parte da estratégia da empresa.

4.4.3 Análise da linha de produtos 1

A linha 1 da FITNESS é, atualmente, composta por cinco produtos. Entretanto, ao longo do período estudado, além dos cinco atuais, a linha já foi representada por outros cinco produtos que saíram de linha por motivos que serão vistos na sequência da análise.

A Figura 6.4 mostra o faturamento dos produtos identificados como 1 a 10 no período base de estudo, janeiro de 2003 a julho de 2005. Nota-se que há dois momentos de forte sazonalidade no faturamento da família. Essa sazonalidade é explicada por duas datas importantes para o setor, o Dia das Mães e o Natal. Verifica-se também que a introdução de novos produtos acontece justamente no período que antecede os picos sazonais, alavancando vendas e os levando à fase de maturidade com mais rapidez e a substituição de produtos ocorre logo após as datas importantes quando alguns produtos entram na fase de declínio.

Sabe-se, entre outros, que o ciclo de vida deste gênero de produto é curto, dificilmente ultrapassa dois anos. Por esta razão a transição de fases do ciclo de vida é bem sutil e também dificultada a visualização devido às fortes sazonalidades.

Os dados de vendas que foram adotados neste estudo foram obtidos através do sistema interno da empresa, desenvolvido por sua própria área de TI, enquanto que as informações de mercado foram obtidas através de informações também internamente à empresa além de um instituto de pesquisa contratado para a tarefa.

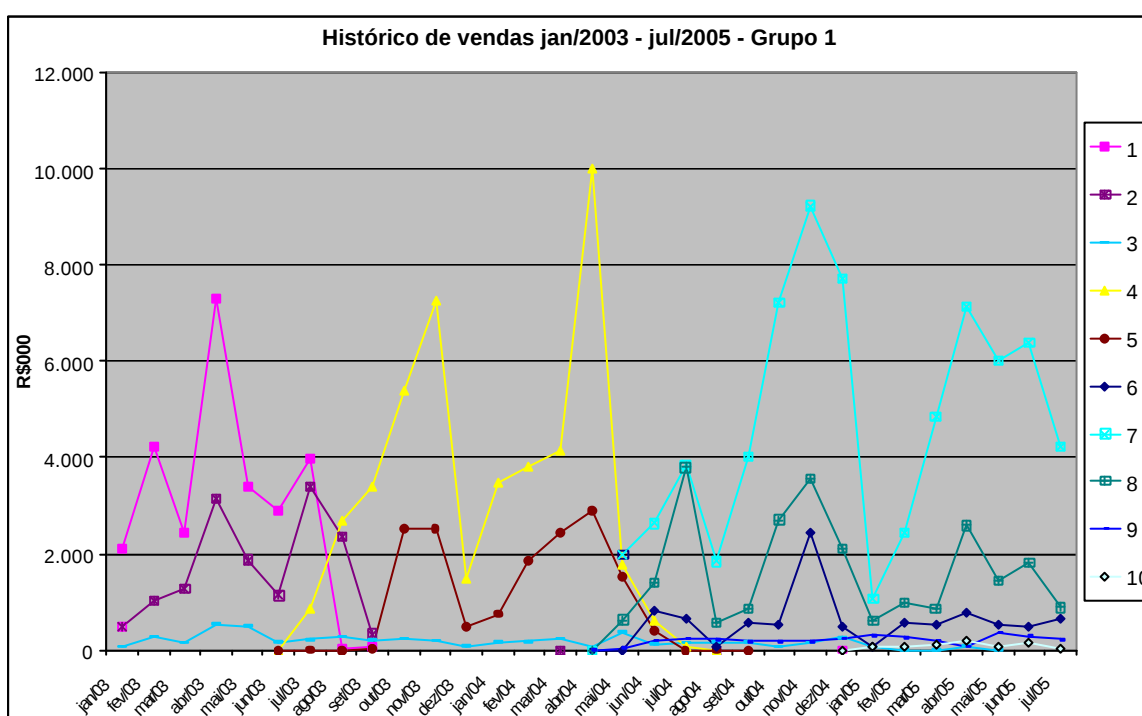


Figura 4.5 – Curva do ciclo de vida dos produtos 1 a 10 (Dados internos da companhia).

A Figura 4.5 é muito importante para as análises e será citada por diversas vezes na sequência junto aos diagramas de bolhas.

Observa-se na Figura 4.6 o diagrama de bolhas correspondente ao primeiro semestre de 2003.

A meta que se adota internamente à companhia é de 15% de margem bruta mínima de

contribuição, sendo que com abaixo de 18% já se acende a luz amarela de atenção. Para esta linha de produtos, foi adotado que um valor médio da percepção dos clientes girava em torno de R\$550,00.

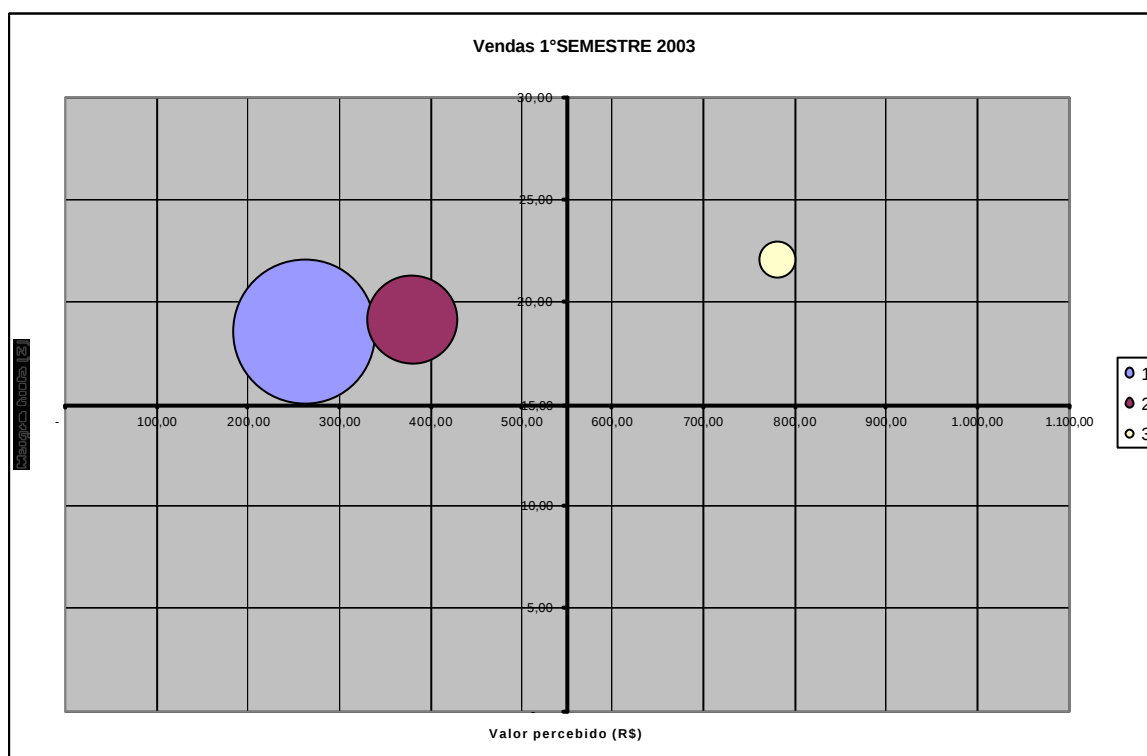


Figura 4.6 – Diagrama de bolha para os produtos 1 a 3 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2003).

Nota-se, então, que no primeiro semestre de 2003 esta linha era formado por somente três produtos, 1, 2 e 3, dentre os quais dois, 1 e 2, encontravam-se no quadrante “gourmet” cujo valor percebido é baixo e a margem é razoável apesar de estarem no zona que merece atenção, no entanto, eram os produtos que sustentavam o faturamento da linha com aproximadamente 95% da receita. O terceiro produto, por sua vez, era um produto “estrela”, porém com

faturamento ainda pouco representativo, evidenciando a necessidade de se possuir mais produtos com maior faturamento na direção “estrela”.

Já no segundo semestre de 2003, há a introdução de dois novos produtos, 4 e 5, em substituição aos produtos 1 e 2 respectivamente (considera-se um semestre de transição, ver Figura 4.7 no período). A Figura 4.7 representa diagrama de bolhas desse período e mostra um aumento na margem dos produtos 1 e 2 visto que já estavam num momento de maturidade e mesmo de declínio e os custos de introdução já haviam sido abatidos.

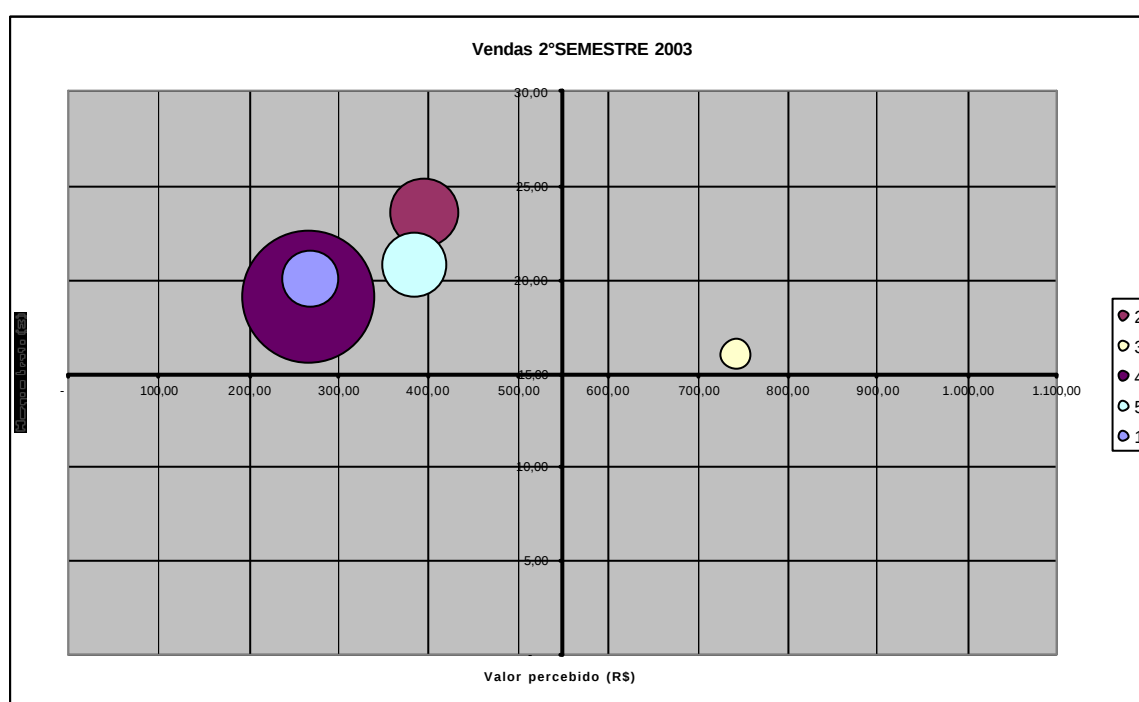


Figura 4.7 – Diagrama de bolha para os produtos 1 a 5 (Dados internos da companhia do 2º semestre de 2003).

Entre os substitutos, o produto 4 atinge um pico de vendas alto e assim um grande faturamento para a empresa, enquanto o produto 5 teve sua introdução atrasada dado ao tardio declínio do

produto 2 – sabe-se que na época o mercado relutou um pouco na retirada deste produto de linha, atrasando em três meses a introdução do produto 5. Ainda analisando a Figura 4.7 verifica-se uma grande queda da margem do único “estrela” da linha (produto 3) de 22% para 16%, não causando grandes perdas, mas gerando um desconforto por ser o único “estrela” da linha. Nesse momento de forte declínio do produto ainda não havia nenhum projeto de substituição para ele.

Já o diagrama representado pela Figura 4.8 mostra que ações para revitalização do produto 3 geraram com sucesso um aumento de sua margem, porém não de suas vendas. Foram feitas algumas atualizações de grafismos e inclusões de recursos sem alterar o produto em si.

Nota-se ainda que houve um deslocamento das bolhas para direita na direção do quadrante “estrela” e também para cima, ou seja, aumentou a percepção de valor dos produtos por parte dos clientes e puxado a isso um aumento na margem. Primordialmente, destaca-se o produto 4 que teve um acréscimo de 13% em seu faturamento e de 8,7% em volume, tendo o maior pico de vendas justamente no Dia das Mães.

Destaca-se também a entrada de três novos produtos (produtos 6, 7 e 8). Esses produtos têm sua introdução realizada na segunda metade do semestre em questão (1º Semestre de 2004), como se pode verificar na Figura 4.8. Os produtos 7 e 8 vêm em substituição aos produtos 4 e 5 respectivamente, enquanto que o produto 6 foi uma oportunidade vinda de demandas do mercado para que a FITNESS fizesse um produto de primeiro preço que não fosse

“descartável” como aqueles que a concorrência produzia. Apesar de não estar absolutamente adequado com a estratégia pretendida pela FITNESS, a empresa apostou nessa oportunidade.

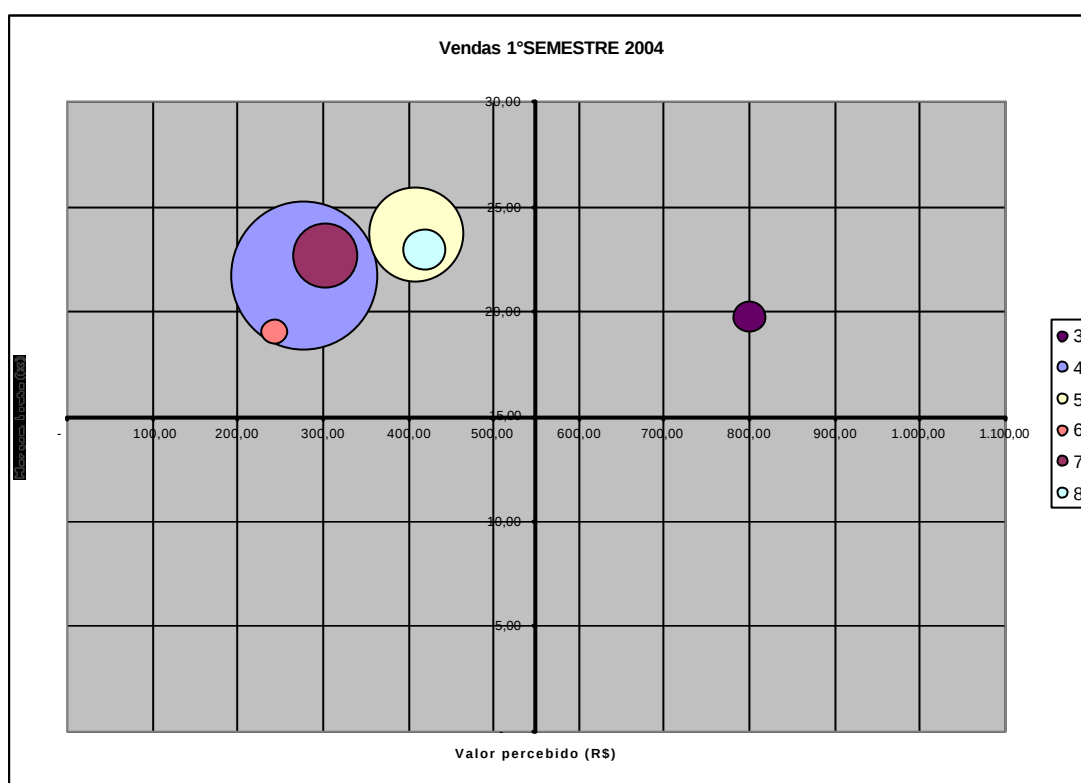


Figura 4.8 – Diagrama de bolha para os produtos 3 a 8 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2004).

Apesar da tendência do aumento do valor percebido ainda verifica-se a falta de produtos que se situem no quadrante “estrela”. Essa necessidade fez com que a FITNESS lançasse no segundo semestre de 2004 o produto 9 que entra no *portfolio* como um intermediário entre o produto 3 e o produto 8, como se nota no diagrama da Figura 4.9.

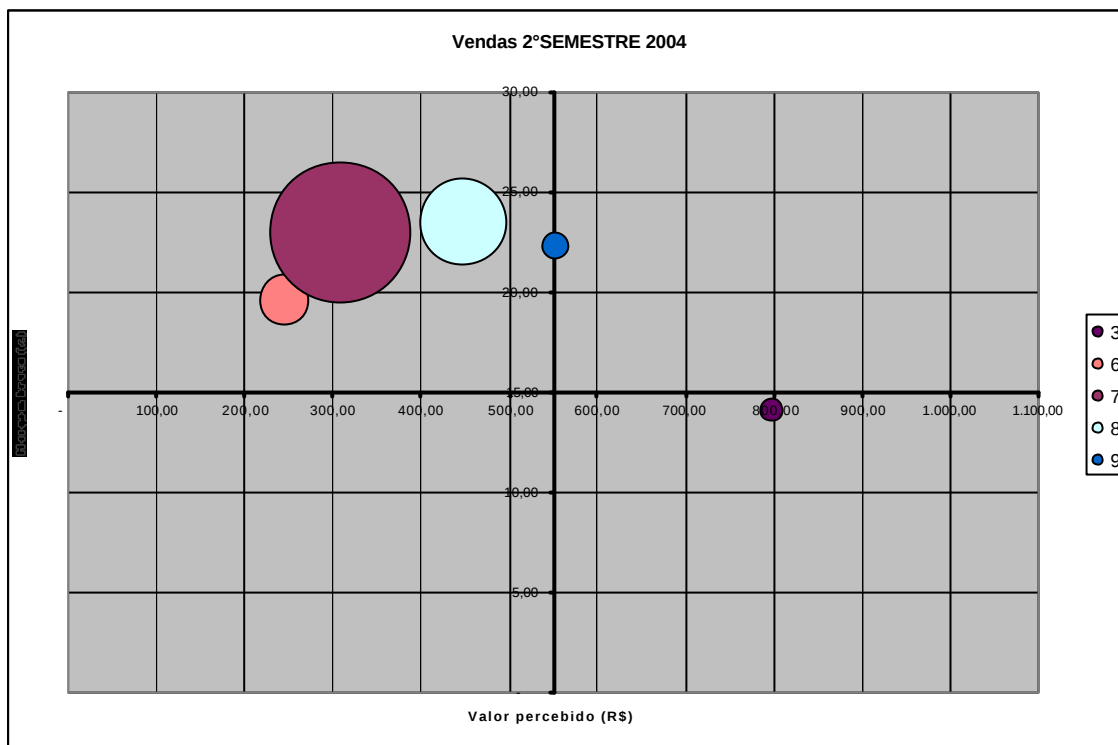


Figura 4.9 – Diagrama de bolha para os produtos 3 e 6 a 9 (Dados internos da companhia do 2º semestre de 2004).

Ainda na Figura 4.9 fica evidente que a margem do produto 3 caiu abaixo de meta pré-estabelecida pela empresa. Isto demonstra que o produto já está em fase de declínio e obsoleto. A melhor medida seria sua substituição, sobretudo porque já havia tido ações para prolongamento de sua vida.

Com isso a empresa acertadamente o substituiu no primeiro semestre de 2005 com a introdução do produto 10 e manteve-se ativa nesta faixa de produtos com valor percebido e margem bruta mais altos como mostra a Figura 4.10.

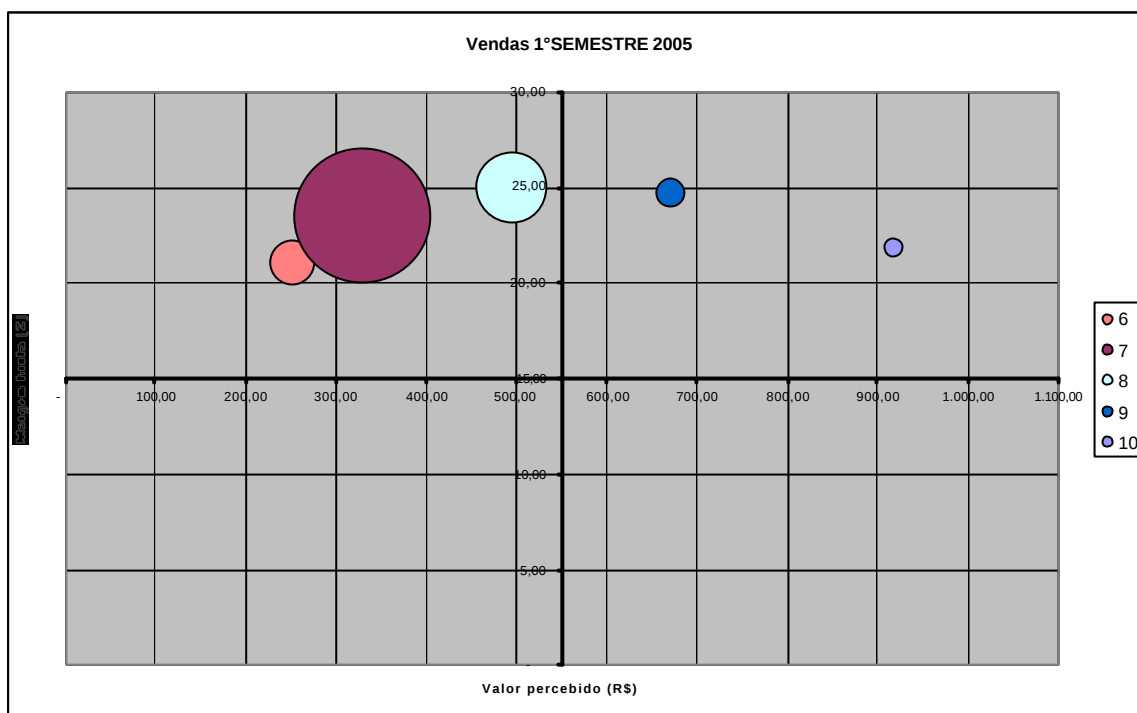


Figura 4.10 – Diagrama de bolha para os produtos 6 a 10 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2005).

Com todas as mudanças ocorridas no período estudado, houve uma valorização dos produtos da FITNESS como se percebe em comparando as figuras 4.6 e 4.10, além de uma ampliação no *mix* do *portfolio*. Entretanto, com a forte entrada de concorrentes pode-se remarcar que houve diminuição no volume de vendas em 18% com relação ao semestre anterior dada pela perda de *market-share*, e conseqüentemente redução em 12% de faturamento – menos afetado dada à valorização do *portfolio*. A Figura 4.11 ilustra de forma analítica este discurso.

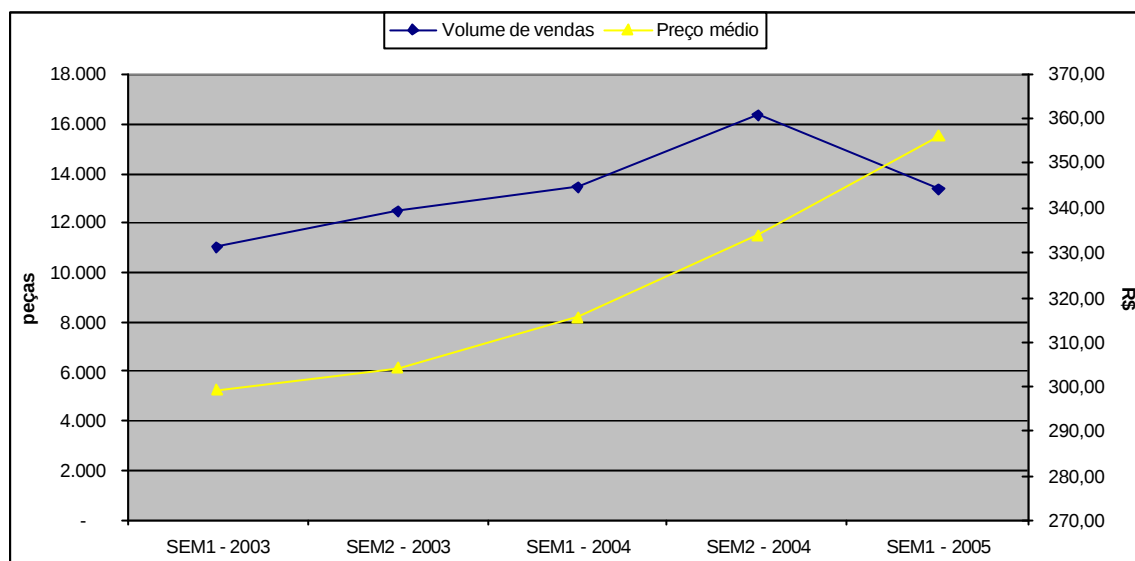


Figura 4.11 – Evolução de vendas e do preço médio do *portfolio* da linha 1 (Elaborado a partir de dados internos à empresa de jan/2003 a jul/2005).

Este mercado tem uma grande vantagem por ser dinâmico, sua rápida absorção a novos produtos e seus substitutos. Isto permite dizer que há uma forte demanda em inovação e que há espaço para que novos projetos sejam lançados. A FITNESS ainda está em fase de transição de suas estratégias e com isso espera-se que sejam realizados projetos para ocupar o quadrante “estrela” do diagrama.

4.4.4 Análise da linha de produtos 2

Para a segunda linha serão analisados doze produtos que formaram e formam atualmente o *portfolio* da empresa. As análises seguirão a mesma forma que foi apresentada nas análises da linha 1.

Para tanto, há mudanças nas grandezas de valor percebido pelos clientes nos diagramas de bolhas. Passa a fazer parte dos quadrantes à direita (“estrela” e “estratégico”) os produtos com valor percebido superior a R\$800,00 não mais a R\$550,00 como na linha 1.

Esta linha de produtos é aquele que possui o maior faturamento e lucratividade da empresa por possuir equipamentos de valores percebidos maiores e margens muito boas perante à outras linhas da FITNESS. Também há uma sazonalidade nas vendas decorrente das datas mais importantes para o setor, o Natal e o Dia das Mães, as quais também marcam períodos de introdução de novos produtos assim como substituição, conforme se pode ver na Figura 4.12.

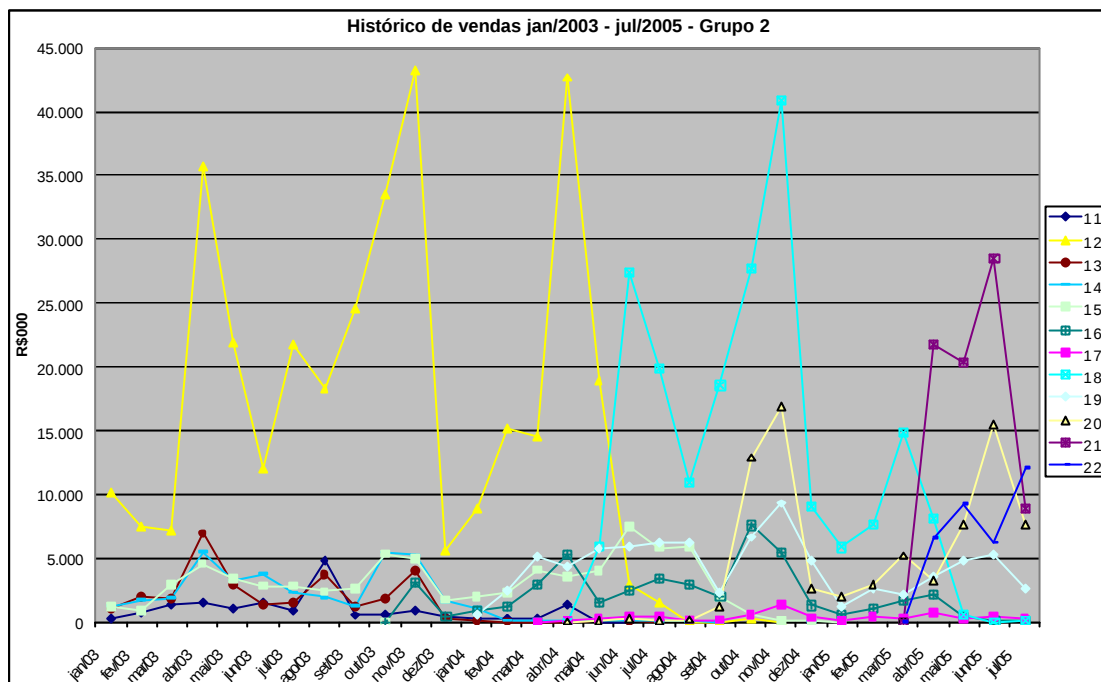


Figura 4.12 – Curva do ciclo de vida dos produtos 11 a 22 (Dados internos da companhia).

Como se pode verificar ainda na Figura 4.12, no primeiro semestre de 2003 o *portfolio* desta linha era composto por cinco produtos.

Já o diagrama de bolha da Figura 4.13 mostra que o *portfolio* de produtos está concentrado no quadrante “gourmet”. Apenas o produto 15 estava podia ser considerado um produto “estrela” por seu alto valor percebido e boa margem de contribuição. Além disso, verifica-se que o produto 12 possui o faturamento mais elevado de todos, contribuindo com 65% de toda a receita do período. Sua margem ainda está sob influência de sua introdução que se deu no fim do ano de 2002.

Nota-se claramente a partir deste diagrama que há um dos produtos que seria aquele de “primeiro preço” (produto de menor valor percebido, produto 11). No entanto, possui uma margem baixa e seu faturamento não é de grande representatividade (menos de 5%) podendo ser um descarte mais a frente.

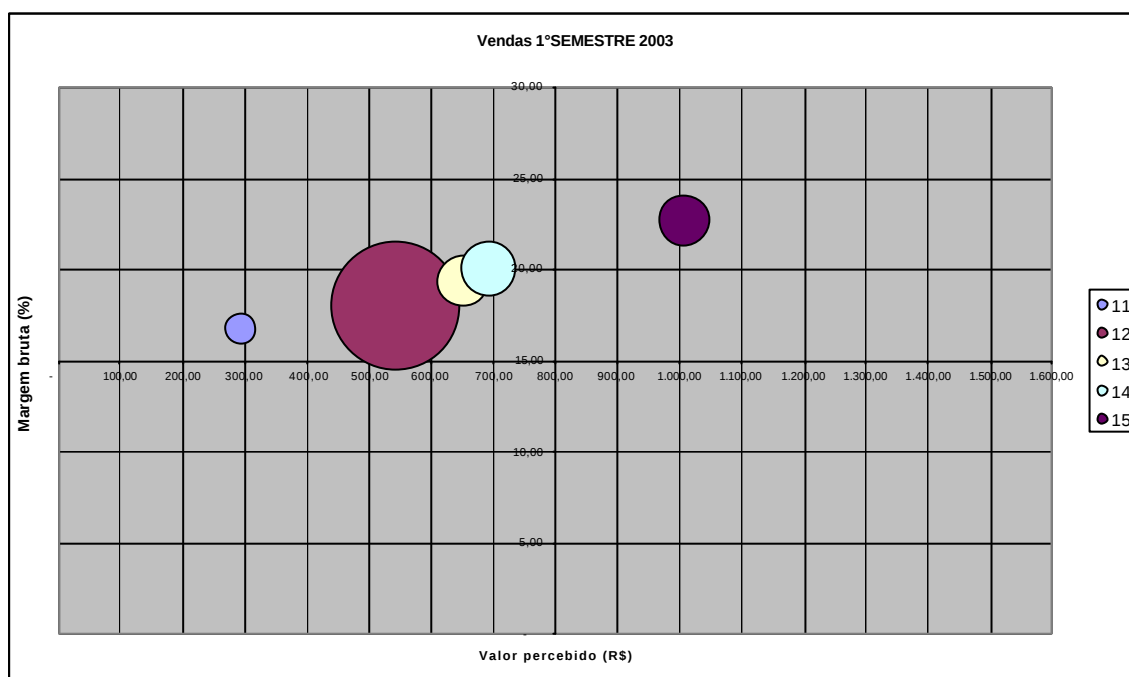


Figura 4.13 – Diagrama de bolha para os produtos 11 a 15 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2003).

Contudo, analisando o diagrama de bolhas do segundo semestre de 2003 representado pela Figura 4.14, percebe-se que a empresa manteve em seu *portfolio* o produto 11 e, além disso, introduziu em novembro deste ano (ver Figura 4.14) o produto 16 que vem em substituição ao produto 13 já em fase de declínio.

Outro fato importante desse semestre é o aumento em 53% das vendas do produto 12, aumento o seu próprio faturamento em 56% e o da linha em 40%, passando a representar 70% das receitas desta linha 2. Esse fato leva a duas críticas, uma boa e outra ruim. A boa é que a empresa aumenta seu faturamento, consolidando-se no mercado e derrubando a concorrência. Em contrapartida, torna-se dependente de um único produto colocando-a numa linha perigosa de atuação. Uma solução seria variar o *mix* do *portfolio* sem que haja perdas de faturamento, mas sim ganhos em lucratividade.

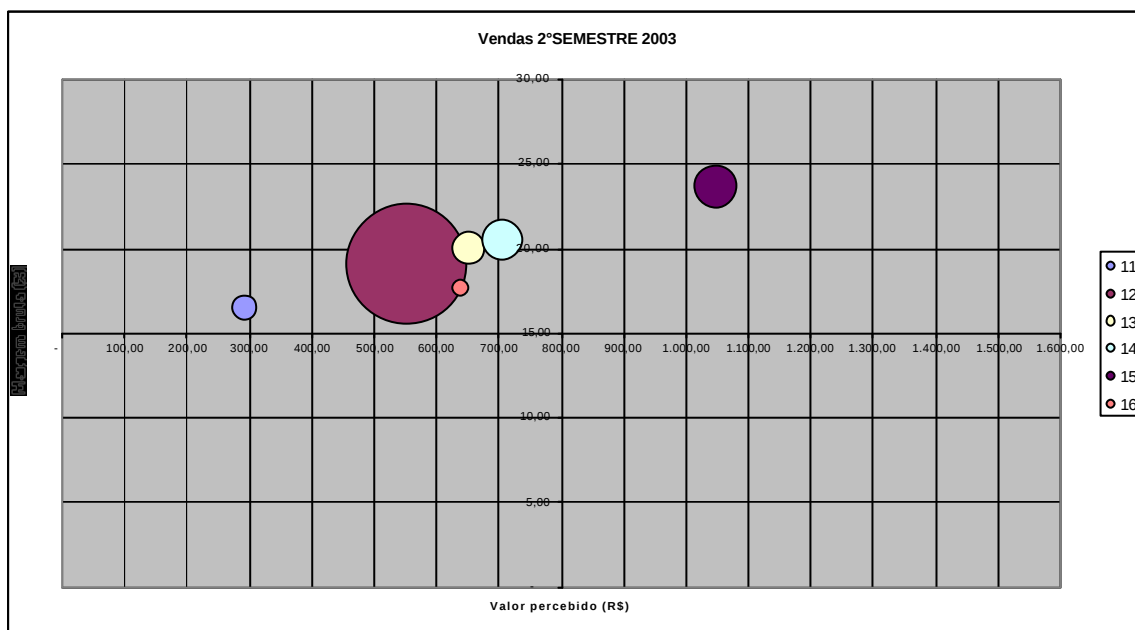


Figura 4.14 – Diagrama de bolha para os produtos 11 a 16 (Dados internos da companhia do 2º semestre de 2003).

E foi justamente o que a FITNESS buscou já no primeiro semestre de 2004. Como se pode notar no diagrama de bolhas do período (Figura 4.13) houve uma variação no *mix* da linha com a introdução de mais quatro produtos (17, 18, 19 e 20) em substituição aos produtos 11,

12, 14 e 15 respectivamente que já entram em fase de declínio após o mês de abril, Dia das Mães.

O fato gerou resultado positivo, pois mesmo com a queda de 11% nas vendas frente ao semestre anterior, dado por um leve desaquecimento no mercado após o Natal de 2003 e pela entrada de *players* importados no mercado, o faturamento da empresa manteve-se constante, comprovando duas coisas: primeiro, a mudança de estratégia da empresa rumo à diferenciação foi bem aceita pelo mercado e aumentou-se com isso o valor percebido da marca. Destaca-se ainda que se tenha reduzido a dependência de um único produto que apesar de tudo ainda representa 50% do faturamento desta linha de produtos.

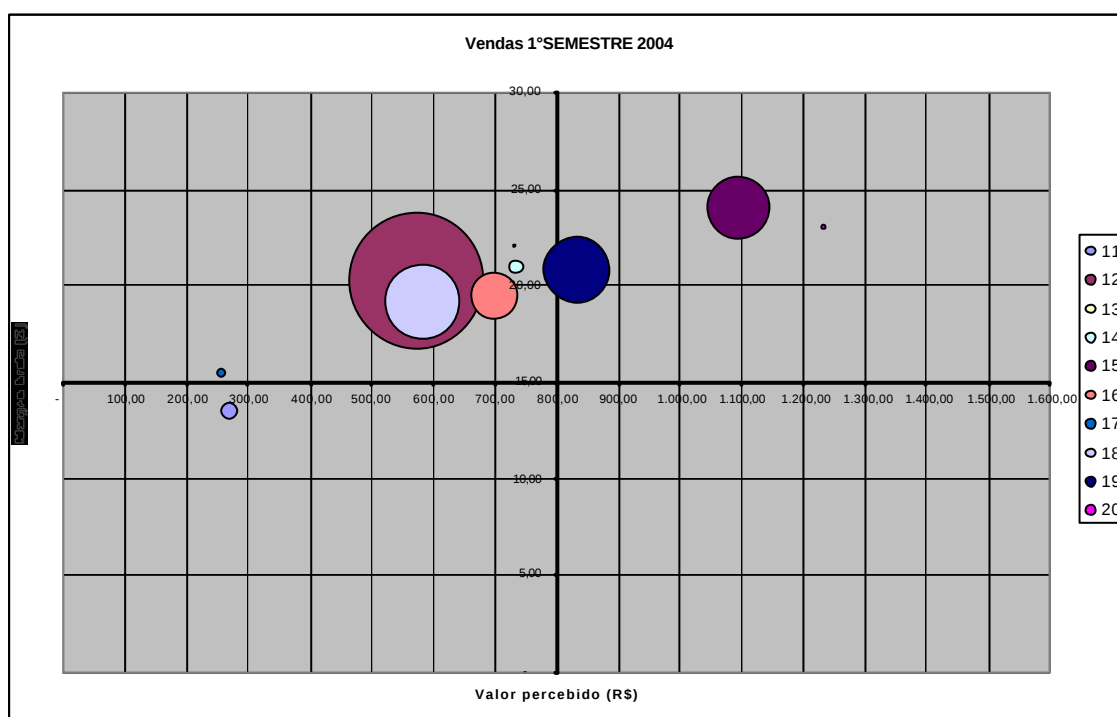


Figura 4.15 – Diagrama de bolha para os produtos 11 a 20 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2004).

Percebe-se ainda no diagrama da Figura 4.15 que o produto 11 entra no quadrante “guilhotina” e finalmente foi retirado de linha em junho de 2004 para a entrada de seu substituto (produto 17) que acabou por se recuperar devido a cortes de custos, porém com valor percebido ainda muito baixo, não alterou significativamente seu desempenho no semestre seguinte.

Assim, o segundo semestre de 2004, representado no diagrama de bolha da Figura 4.16, marcou o período de maturidade dos produtos que foram introduzidos. Houve também o declínio do produto 15 que é retirado de linha, sendo que seu substituto direto (produto 20) conseguiu um ótimo desempenho.

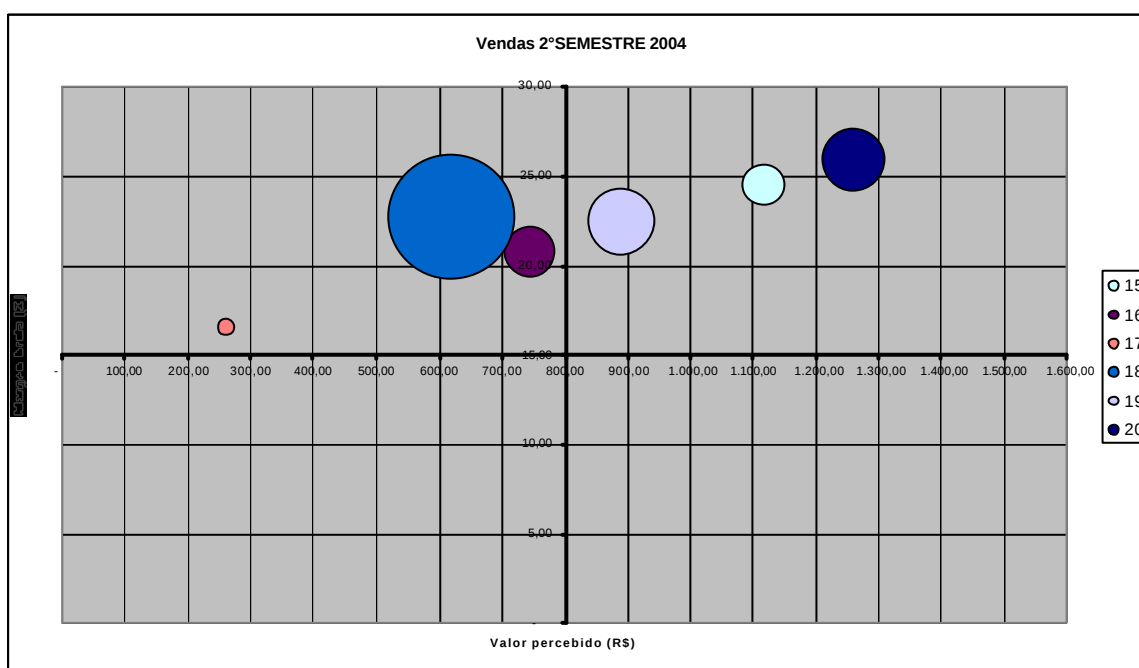


Figura 4.16 – Diagrama de bolha para os produtos 15 a 20 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2004).

A divisão de faturamento da linha ainda se manteve concentrada, apesar do esforço de evitar, tanto que o produto de maior representatividade foi o produto 18 (substituto do produto 12) com 53% da receita da linha.

Esta necessidade fez com que a FITNESS lançasse antecipadamente já para o Dia das Mães de 2005 (em abril, ver Figura 4.17) mais dois novos produtos (21 e 22). Essas novidades foram muito bem aceitas pelo mercado mesmo em sua fase de introdução já que apresentaram diferenciais em suas categorias e por isso garantiram valores percebidos mais altos conforme se observa no diagrama de bolha da Figura 4.17.

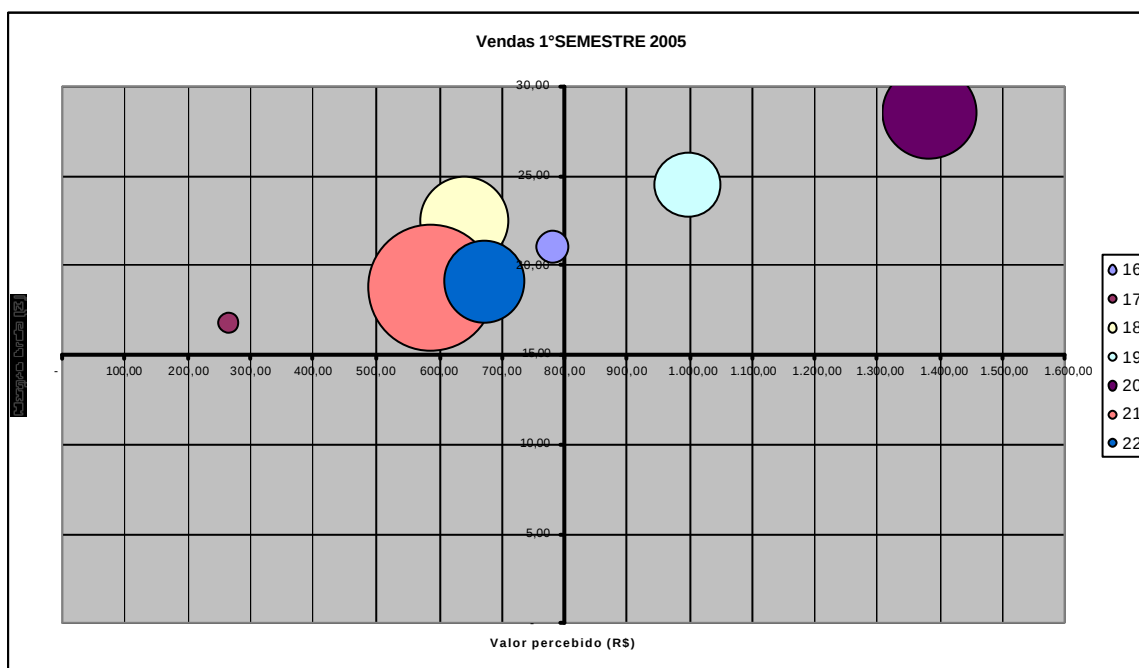


Figura 4.17 – Diagrama de bolha para os produtos 16 a 22 (Dados internos da companhia do 1º semestre de 2005).

É importante ressaltar que o produto 22 entrou em linha em substituição ao produto 16 que já entrou na fase de declínio, entretanto o produto 21 entrou em uma nova faixa do mercado, em uma oportunidade de se colocar um produto com preço entre os produtos 17 e 18, consolidando um aumento de *mix* e conseguindo diminuir a dependência de um único produto, passando a ser ele próprio o produto com maior faturamento da linha com 35% da receita.

Essas últimas alterações no *portfolio* de produtos evitaram a forte centralização de faturamento, todavia fizeram com que o valor médio dos produtos caísse levemente (conforme Figura 4.18) dado que foi um produto com valor percebido mais baixo que se tornou o mais vendido.

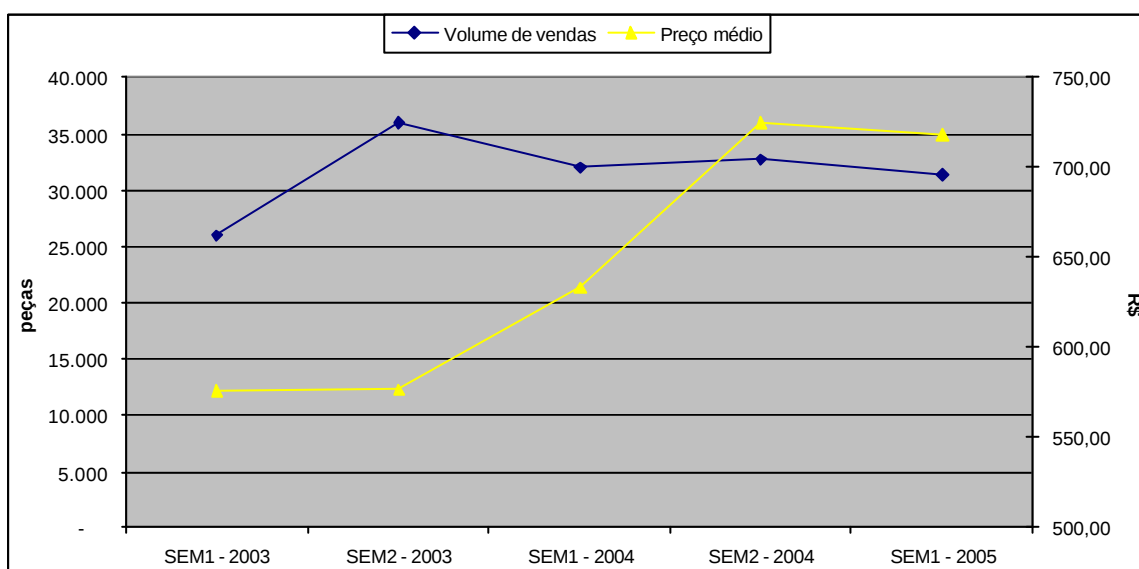


Figura 4.18 – Evolução de vendas e do preço médio do *portfolio* da linha 2 (Elaborado a partir de dados internos à empresa de jan/2003 a jul/2005).

Para tanto, não se pode afirmar acertadamente que foi um erro de estratégia da empresa, mesmo sabendo a intenção é aumentar o valor da marca e a maior diferenciação, porém isso

pode se alterar já no semestre seguinte (2º semestre de 2005). De acordo com o desempenho dos novos produtos que já se demonstraram bem sucedidos.

Por outro lado, caso não haja aumento do valor do preço médio da linha, o ideal será buscar oportunidades de introduzir produtos com maior valor agregado e seguir a tendência de busca do quadrante “estrela”.

Toda essa análise é fundamental para que o corpo executivo da empresa possa visualizar a possibilidade de continuação e eliminação dos projetos já em andamento ou se prepare para buscar outras oportunidades que o mercado oferece.

5 Conclusões e recomendações

A análise de *portfolio* através de diagramas de bolha, com sustentação na análise do ciclo de vida de produtos, apresenta uma grande facilidade para que sejam avaliadas decisões estratégicas no que diz respeito à seleção e priorização de produtos, alocação de recursos e investimento, além de fornecer um panorama geral das condições e desempenho do *portfolio* da empresa estudada.

A partir dos diagramas de bolhas consegue-se analisar o desempenho real do *portfolio* em termos de valor percebido, margem bruta e faturamento, evidenciando forças e fraquezas. Os diagramas de bolhas também permitem a identificação da fase do ciclo de vida do produto e, ao longo do tempo, sua trajetória.

Na outra base, a curva de ciclo de vida dos produtos representa o desempenho de vendas, desde o lançamento do produto até que este saia do mercado, mostrando de forma clara e objetiva as condições da “saúde” do produto nas dimensões analisadas.

Sendo assim, as análises dos diagramas de bolhas ao longo do período estudado mostram que a empresa caminha em direção a uma maior valorização de seu *portfolio*, o que ficou evidenciado em ambas as linhas analisadas. No entanto, tomando como base o primeiro semestre de 2005, nota-se que há ainda uma forte presença de produtos situados no quadrante “gourmet” (50% dos produtos que representam 94,5% da receita para a linha 1 e 71,4% dos

produtos enquanto que representam 70,6% da receita para linha 2 e 50% dos produtos), que possuem boa margem de contribuição, porém baixo valor percebido. O quadrante “estrela” é o complementar para ambos as linhas já que não há produtos situados em outros quadrantes (“guilhotina” e “estratégico”), apesar da linha 2 possuir um produto que está no limite dos quadrantes “guilhotina” (significa um desempenho ruim com baixa margem e baixo valor percebido) e “gourmet”. Esse mesmo produto teve seu antecessor retirado de linha devido ao seu baixo desempenho, visto que no primeiro semestre de 2004 esteve no quadrante “guilhotina”. Isso mostra que a estratégia da empresa de valorização de seu *portfolio* e a maior diferenciação está surtindo efeitos frente ao mercado.

Já a análise do ciclo de vida, no último semestre do estudo, permite avaliar que existe a necessidade de renovação dos produtos. Percebe-se que na linha 1 há um único produto que transita na fase do crescimento/maturidade, enquanto que os outros já atingiram a maturidade e assim entram na fase de declínio. Por sua vez, a linha 2 possui dois de seus atuais produtos na fase de introdução/crescimento sendo que outros três atingiram a fase de maturidade, e os dois restantes já atingiram o declínio.

Entretanto, ressalta-se que a análise feita permite extrair uma fotografia do *portfolio*, mas como se trata de um ambiente dinâmico, para que se tenha uma periódica avaliação do *portfolio* e que isto se torne sistemático dentro da companhia recomenda-se que haja uma estrutura montada para as análises periódicas e posterior re-avaliação do *portfolio* de produtos pelos responsáveis pelas decisões.

Desta forma, sugeriu a utilização do modelo proposto Carvalho & Rabechini Jr (2005) para estruturar o processo de gerenciamento do *portfolio* na FITNESS, conforme ilustra a Figura 5.1.

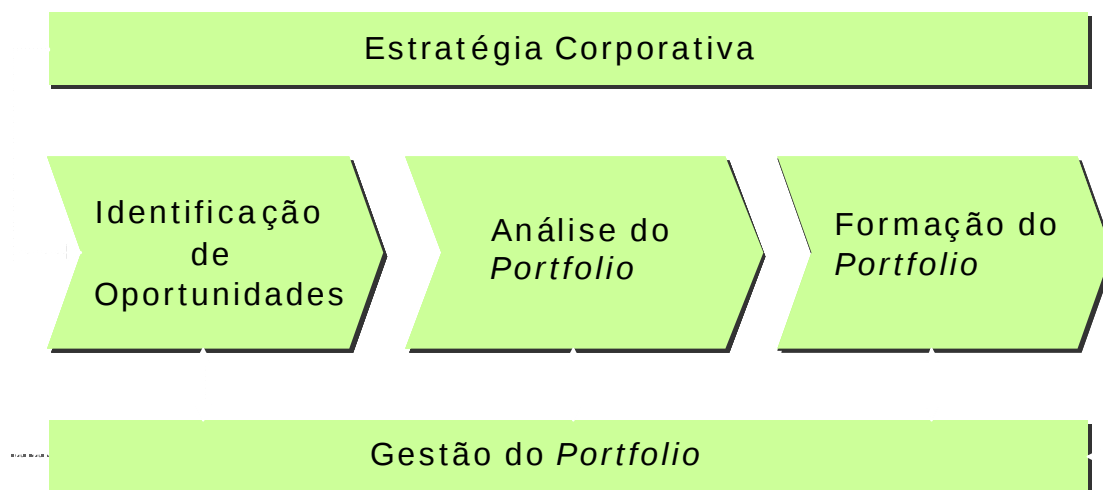


Figura 5.1 – Gestão de *Portfolio* (CARVALHO & RABECHINI JR, 2005)

Recomenda-se que as dimensões e *drives* estratégicos utilizados – valor percebido, margem e ciclo de vida - sejam validados pela alta administração. Além disto, é importante que além da análise do *portfolio* dos produtos lançados, que foi feita neste trabalho, seja também incorporada a análise dos projetos de novos produtos, pois concorreram nas alocações de recursos e direcionamento de investimentos, com vistas a fim de otimizar o *portfolio*. Assim, recomenda-se que exista o *feed-back* do *portfolio* dos produtos, utilizando as ferramentas abordadas neste trabalho de formatura, de forma sistemática, que se mantenha o período de seis meses para novas avaliações visto que é um período de tempo considerado padrão na companhia.

Finalmente, é necessário e de extrema relevância remarcar que todo o processo de decisões está sempre baseado na estratégia desenvolvida e definida, que vai permear por todo o processo de gestão e escolhas, e assim resultará no sucesso ou fracasso da empresa.

6 Referências Bibliográficas

- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. & CARVALHO, M. M. *Estratégias para a competitividade* – São Paulo – Futura, 2003.
- CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR.,R. *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. Editora Atlas– No Prelo, 2005.
- COOPER, R., EDGETT, S. & KLEINSCHMIDT, E. *Portfolio Management for New Product Development*, R & D Management 31, 4, 2001.
- COOPER, R., EDGETT, S. & KLEINSCHMIDT, E. *New product portfolio management: practices and performance*. Journal of Product Innovation Management, 16, p. 333, 1999.
- PEREIRA, P. L. S; CARVALHO, M.M. & PEREIRA, P. L. S. *Gestão de carteira de produtos na indústria brasileira de alimentos: um estudo de caso*. ENEGEPSIMPEP, 2005.
- PMI, *Introduction to portfolio management*. Draft version, Maryland, Project Management Institute Inc., 2004.
- PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* / Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez – 7ª Edição – Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo, Atlas, 1993.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ANEXO – Exemplo de tabela comparativa de produtos

Comparativo de Produtos								
Bicicleta ergométrica magnética								
Características	FITNESS		Athletic	Kikos	Moviment	Sundown	Conthey	Proteus
Nome do produto			Magnetron GR	Pursuit 103	Magnetik	INOFIT HV 100	Sport Star MB2003	PEC Proteus 1935
FOTOS								
Informações								
. Ajuste magnético	*	*	*	*	*	*	*	*
. Níveis de esforço	manual	8	manual	manual	manual	8	8	*
. Rodízios				*				
. Guidão Speed		*		*	*	*		
. Suporte / squeeze		*	*			*		
. Selim de gel		*						
. Níveis de regulagem de altura	5	5	5	*	*	*	*	*
. Pedal emborrachado	*		*					
. Cinta firma-pé		*		*		*	*	*
Monitor								
. Display LCD ou LED	LCD	LCD	LCD	LCD	LCD	LCD	LCD	LCD
. Número de displays	1	1	1	1	1	1	1	1
. Número de funções	7	7	7	5	5	6	5	6
. Scan	*	*	*			*		*
. Distância percorrida	*	*	*	*	*	*	*	*
. Velocidade (km / h)	*	*	*	*	*	*	*	*
. Tempo	*	*	*	*	*	*	*	*
. Queima de calorias	*	*	*	*	*	*	*	*
. Batimentos cardíacos	*	*	*	*	*	*	*	*
. Sistema de monitoramento cardíaco	Reflexão de luz	Reflexão de luz	Reflexão de luz	Sensor de pulso	Lóbulo de orelha	Hand-grip	Hand-grip	Hand-grip
. Odômetro	*	*	*					
Outros								
. Peso máximo do usuário (kg)	100	120	100	100	100	125	90	?
. Dimensões (AxLxC)	123 x 42 x 95 cm	123 x 42 x 95 cm	123 x 52 x 95 cm	72 x 28 x 64 cm	148 x 56 x 87 cm	128 x 58 x 81 cm	113 x 50 x 70 cm	123 x 36 x 98 cm
. Peso (kg)	23,5	24,5	23,5	25	30	27,7	21	?
Cor								
. Carenagem	preta	prata	titânio	preta	prata	preta/azul	prata	prata
. Estrutura	preta	prata	titânio	grafite	prata	prata	preta	prata
Garantia (meses)								
	12	12	12	12	12	12	3	3
Preço (à vista)								
Parcelado				R\$ 1.073,55 10 x 118,85 (1,89%)	R\$ 890,00 6 x 148,33	R\$ 739,00	R\$ 599,90 10 x 59,99	R\$ 1.399,90 12 x 116,65
				Kikos	Preço sugerido	Representante	Extra	Extra
* Atualizado em 6/6/2005				Promoção R\$989,00		INOFIT		