

**EDUARDO HAGE CHAIM**

**DIAGNÓSTICO E REVISÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS  
DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE  
MADEIRA**

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

São Paulo  
2003

**EDUARDO HAGE CHAIM**

**DIAGNÓSTICO E REVISÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS  
DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE  
MADEIRA**

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

Orientador:  
Prof. Dr. Renato de Castro Garcia

São Paulo  
2003

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Chaim, Eduardo Hage**

**Diagnóstico e revisão do portfólio de produtos de uma  
empresa da indústria de painéis de madeira / E. H. Chaim. –  
São Paulo, 2003.**

**116p.**

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia  
de Produção.**

**1.Estratégia de portfólio de produtos 2.Matriz BCG  
3.Planejamento estratégico I.Universidade de São Paulo.  
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de  
Produção II.t.**

**Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam em  
minha capacidade e me incentivam a perseguir objetivos  
cada vez mais ambiciosos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. Renato de Castro Garcia pelas diretrizes, sugestões e críticas que muito contribuíram à elaboração deste trabalho.

À minha família por todo apoio e atenção a mim dedicados.

Aos meus amigos pelos momentos de diversão proporcionados ao longo destes anos.

Aos meus colegas de trabalho pela oportunidade de realização e pelo apoio fornecido a este projeto.

E a todos aqueles que se prontificaram a revisar a forma e o conteúdo deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente trabalho trata do diagnóstico e da revisão do portfólio de produtos de uma empresa bastante diversificada. Ele consiste da aplicação prática de uma metodologia de análise baseada na atratividade das indústrias nas quais a empresa compete, na sua posição competitiva frente ao mercado e nos resultados financeiros de cada produto que compõe o portfólio. O diagnóstico refere-se à detecção de incongruências entre as estratégias de cada produto de acordo com a lógica desta metodologia. E a revisão do portfólio está relacionada à formulação de estratégias para obter uma combinação de produtos equilibrada que maximizará os resultados de longo prazo obtidos a partir de recursos de capital e gerenciais escassos. O texto apresenta a aplicação da metodologia em questão, as análises derivadas, os resultados atingidos e as conclusões obtidas.

## **ABSTRACT**

This report involves the diagnosis and review of the product portfolio of a considerably diversified company. It consists of the practical application of a methodology of analysis based on the attractiveness of the industries in which the company competes, on its competitive position relative to market and on the financial results of each product that composes the portfolio. The diagnosis refers to the detection of incongruities among each product strategy according to the logic of this methodology. And the portfolio review is related to the formulation of strategies to achieve a balanced mix of products that will produce the maximum long-run effects from scarce cash and managerial resources. The text presents the application of the methodology, the derived analysis, the achieved results and the reached conclusions.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. O Trabalho .....	1
1.2. A Empresa e o Estágio .....	3
1.2.1. A Empresa .....	3
1.2.2. O Estágio .....	3
1.2.3. Relação entre o Trabalho de Formatura e a Empresa da Madeira .....	4
1.3. Justificativa do Tema do Trabalho .....	5
2. ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	8
2.1. Análise Estrutural de uma Indústria .....	8
2.1.1. Novos Competidores .....	9
2.1.1.1. Barreiras de Entrada .....	10
2.1.1.2. Retaliação Prevista .....	12
2.1.1.3. Propriedades das Barreiras de Entrada .....	12
2.1.2. Concorrência no Setor .....	12
2.1.2.1. Fatores Estruturais .....	13
2.1.2.2. Mudanças nas Condições de Rivalidade .....	15
2.1.3. Produtos Substitutos .....	15
2.1.4. Poder de Negociação dos Compradores .....	16
2.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores .....	17
2.2. Estratégias Competitivas Genéricas .....	18
2.2.1. As Três Estratégias Genéricas .....	19
2.2.1.1. Liderança no Custo Total .....	19
2.2.1.2. Diferenciação .....	20
2.2.1.3. Enfoque .....	20
2.2.2. Requisitos das Estratégias Genéricas .....	21
3. ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS .....	23
3.1. A Estratégia de Portfólio .....	23
3.2. A Matriz Crescimento-Parcela .....	24
3.3. A Matriz Crescimento-Ganho .....	32
3.4. Tipos de Estratégias .....	34
3.4.1. Aumento da Parcela de Mercado .....	34
3.4.2. Manutenção da Parcela de Mercado .....	35
3.4.2.1. Colheita .....	35
3.4.3. Retirada .....	36
3.5. Definição dos Produtos e Mercados .....	36
3.6. Implementação das Estratégias .....	37
4. MATERIAIS E MÉTODOS .....	39

4.1.	Metodologia de Trabalho .....	39
4.2.	Ferramentas de Apoio .....	40
5.	ENTENDIMENTO DA EMPRESA .....	42
5.1.	Breve Histórico .....	42
5.2.	Estrutura Produtiva .....	44
5.3.	Estrutura e Organização de Vendas .....	45
5.3.1.	Chapas de Fibra.....	48
5.3.2.	Chapas de Aglomerado .....	50
5.3.3.	Painéis de Divisória .....	51
5.3.4.	Portas.....	53
5.3.5.	Piso Laminado.....	55
5.4.	Exportação .....	56
6.	ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS .....	58
6.1.	A Indústria de Chapas de Fibra.....	59
6.2.	A Indústria de Chapas de Aglomerado .....	64
6.3.	A Indústria Moveleira .....	71
6.4.	A Indústria de Painéis de Divisória.....	73
6.5.	A Indústria de Portas de Madeira.....	76
6.6.	A Indústria de Pisos Laminados.....	78
6.7.	O Setor da Construção Civil .....	81
7.	ANÁLISE DO PORTFÓLIO .....	84
7.1.	A Matriz Crescimento-Parcela.....	84
7.1.1.	Definição dos Produtos e Mercados.....	84
7.1.2.	Determinação dos Parâmetros da Matriz .....	86
7.2.	A Matriz Crescimento-Ganho .....	91
7.3.	Diagnóstico da Situação Atual .....	96
7.4.	O Desempenho Financeiro dos Produtos .....	98
7.5.	A Revisão do Portfólio.....	101
7.5.1.	“Vacas Caixearas” .....	102
7.5.2.	“Pontos de Interrogação” .....	103
7.5.3.	“Cães” .....	105
7.6.	Uma Visão do Novo Portfólio.....	109
8.	CONCLUSÃO .....	111
	ANEXO A – Roteiro das Entrevistas.....	113
	LISTA DE REFERÊNCIAS .....	115

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 - Requisitos Organizacionais de cada Estratégia Genérica .....	22
Tabela 7.1 - Consumo Interno e Taxa de Crescimento Anual das Indústrias nas quais a Empresa da Madeira Compete (índice para cada produto: 1999=100) .....	88
Tabela 7.2 - Parcelas de Mercado Relativas da Empresa da Madeira .....	89
Tabela 7.3 - Receita Líquida dos Produtos da Empresa da Madeira em 2002 (índice: chapa de fibra pintada e revestida = 100) .....	89
Tabela 7.4 - Valor dos Parâmetros da Matriz Crescimento-Parcela .....	90
Tabela 7.5 - Consumo Interno e Taxa de Crescimento Anual das Indústrias nas quais a Empresa da Madeira Compete (índice para cada produto: 2000=100) .....	92
Tabela 7.6 - Taxa de Crescimento Anual das Vendas da Empresa da Madeira (índice para cada produto: 2000=100) .....	93
Tabela 7.7 - Valor dos Parâmetros da Matriz Crescimento-Ganho .....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Fases do Projeto Desenvolvido pela Dextron na Empresa da Madeira....	4
Figura 1.2 - Cronograma do Projeto Desenvolvido pela Dextron na Empresa da Madeira .....	5
Figura 2.1 - As Cinco Forças Competitivas Básicas.....	9
Figura 2.2 - As Três Estratégias Competitivas Genéricas.....	18
Figura 3.1 - Uma Matriz Crescimento-parcela Típica .....	25
Figura 3.2 - Ciclo de Vida Idealizado de um Produto .....	27
Figura 3.3 - Categorias de Produto na Matriz Crescimento-Parcela.....	28
Figura 3.4 - Movimentos dos Produtos na Matriz Crescimento-Parcela .....	31
Figura 3.5 - A Matriz Crescimento-Ganho .....	33
Figura 4.1 - As Etapas da Metodologia de Trabalho .....	39
Figura 5.1 - Unidades de Negócio do Grupo Empresa da Madeira .....	42
Figura 5.2 - Linha do Tempo dos Produtos Unidade de Negócio Madeira .....	43
Figura 5.3 - Unidade Industriais da Empresa da Madeira e seus Respectivos Produtos .....	44
Figura 5.4 - Produtos e Mercados de Atuação da Empresa da Madeira .....	45
Figura 5.5 - Chapa de Fibra.....	49
Figura 5.6 - Chapas de Aglomerado Revestido .....	51
Figura 5.7 - Painel de Divisória .....	52
Figura 5.8 - Porta Pintada .....	53
Figura 5.9 - Piso Laminado.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 - Número de Clientes e RL por Mercado de Atuação (2002 - sem Exportação) .....	46
Gráfico 5.2 - Composição da RL da Diretoria Indústria por Tipo de Cliente (2002) .....	47
Gráfico 5.3 - Composição da RL da Diretoria Construção Civil por Tipo de Cliente (2002) .....	47
Gráfico 5.4 - Composição da Receita Líquida da Empresa da Madeira (2002) .....	48
Gráfico 5.5 - Vendas de Chapa de Fibra por Grupo Comprador (% sobre RL - 2002) .....	50
Gráfico 5.6 - Vendas de Painéis de Divisória por Grupo Comprador .....	52
Gráfico 5.7 - Número de SKU's (em múltiplo de n) por Grupo Comprador (2002)..	54
Gráfico 5.8 - Destino das Exportações da Empresa da Madeira (2002) .....	56
Gráfico 6.1 - Produção de Chapas de Fibra no Brasil (índice: 1994=100) .....	59
Gráfico 6.2 - Consumo Interno de Chapas de Fibra (índice: 1994=100).....	60
Gráfico 6.3 - Destino da Produção Nacional de Chapas de Fibra (% sobre volume)	60
Gráfico 6.4 - Composição das Vendas de Chapas de Fibra no Mercado Interno (% sobre volume).....	61
Gráfico 6.5 - Parcelas de Mercado no Segmento de Chapas Básicas (2002) .....	61
Gráfico 6.6 - Parcelas de Mercado no Segmento de Chapas Pintadas e Revestidas (2002) .....	62
Gráfico 6.7 - Consumo de MDF Fino no Brasil (índice: 2001=100).....	63
Gráfico 6.8 - Composição da Produção Nacional de Painéis de Madeira Reconstituída (2002) .....	64
Gráfico 6.9 - Consumo Interno de Chapas de Aglomerado (índice: 1994=1000) ....	65
Gráfico 6.10 - Evolução das Vendas de Aglomerado por Tipo (% sobre volume) ...	66
Gráfico 6.11 - Projeção da Oferta e Demanda de Aglomerado no Brasil (em milhares de m <sup>3</sup> ) .....	67
Gráfico 6.12 - Parcelas de Mercado dos Principais Fabricantes de Aglomerado (2002) .....	68
Gráfico 6.13 - Produção de MDF no Brasil (índice: 1997=100) .....	70
Gráfico 6.14 - Estimativas para as Taxas Anuais de Crescimento das Vendas de MDF e Aglomerado .....	70
Gráfico 6.15 - Histórico de Faturamento da Indústria Moveleira (em R\$ bilhões) e Destino dos Móveis Fabricados (% sobre valor) .....	72
Gráfico 6.16 - Exportações Brasileiras de Móveis (em R\$ milhões).....	72
Gráfico 6.17 - Mercado Brasileiro de Painéis de Divisória (índice: 1999=100) .....	74

Gráfico 6.18 - Parcelas de Mercado da Indústria de Painéis de Divisória (2002) .....	75
Gráfico 6.19 - Mercado Brasileiro de Divisores de Ambientes (índice: <i>dry wall</i> 1999=100) .....	76
Gráfico 6.20 - Estimativas do Consumo Interno de Portas de Madeira (índice: 1999=100) .....	77
Gráfico 6.21 - Parcelas de Mercado dos Fabricantes de Portas de Madeira (2002) ..	77
Gráfico 6.22 - Estimativas do Consumo Interno de Pisos Laminados (índice: 1999=100) .....	78
Gráfico 6.23 - Destinos da Produção de Pisos no Brasil .....	79
Gráfico 6.24 - Parcelas de Mercado dos Competidores da Indústria de Pisos Laminados (2002) .....	80
Gráfico 6.25 - Variação Real Anual do PIB do Brasil e da Construção Civil .....	82
Gráfico 7.1 - Matriz Crescimento-Parcela da Empresa da Madeira (2002).....	91
Gráfico 7.2 - Matriz Crescimento-Ganho da Empresa da Madeira (2002).....	95
Gráfico 7.3 - Desempenho Financeiro dos Produtos Fabricados em Salto (2002) ....	99
Gráfico 7.4 - Desempenho Financeiro dos Produtos Fabricados em Botucatu (2002) .....	99
Gráfico 7.5- Configuração do Novo Portfólio da Empresa da Madeira .....	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIMCI	– Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
ABIMOVEL	– Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ABIPA	– Associação Brasileira das Indústrias de Painéis de Madeira
BCG	– The Boston Consulting Group
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP	– Baixa Pressão
FF	– Finish Foil
HDF	– High Density Fiberboard
HDP	– High Density Particleboard
LDF	– Low Density Fiberboard
MDF	– Medium Density Fiberboard
PIB	– Produto Interno Bruto
RL	– Receita Líquida
SindusCon-SP	– Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo
SKU	– Stock Keeping Unit

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O Trabalho

Este relatório consiste de um trabalho de formatura do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Ele trata da Revisão do Portfólio de Oferta da Empresa da Madeira<sup>1</sup>. Seu objetivo é analisar o portfólio de produtos ofertados pela empresa, elaborando um diagnóstico da situação atual, realizando uma comparação com a situação ideal e definindo estratégias a serem implementadas de modo a maximizar os resultados da empresa no longo prazo.

O trabalho tem início com uma revisão bibliográfica cujo objetivo é fornecer subsídios teóricos à definição do problema estudado e à determinação do método a ser utilizado na análise deste problema. Esta revisão bibliográfica teve como principais fontes os livros de Porter (1986) e Abell; Hammond (1979) e o artigo de Day (1977).

Em seguida, encontra-se o projeto propriamente dito, ou seja, a aplicação prática de uma metodologia definida a partir da revisão bibliográfica. Esta aplicação começa com um entendimento da Empresa da Madeira e com uma análise das indústrias nas quais a empresa compete, elaborada com base nos conceitos de Porter (1986). Posteriormente, encontra-se a análise do portfólio de produtos, baseada em Abell; Hammond (1979) e em Day (1977). Esta análise consiste da representação dos produtos ofertados nas matrizes do portfólio, da comparação desta representação com a situação ideal e da formulação de novas estratégias. Vale ressaltar que o processo de formulação estratégica não se baseia apenas nas conclusões advindas das matrizes do portfólio, mas também considera os resultados decorrentes da análise das indústrias com a intenção de delimitar e avaliar melhor as opções estratégicas que podem ser seguidas.

A estrutura deste relatório é composta de oito capítulos distintos sucintamente descritos a seguir.

O primeiro deles é a Introdução, cujos objetivos são, além de apresentar o trabalho, descrever a empresa na qual ele foi desenvolvido e o estágio durante o qual

---

<sup>1</sup> Empresa da Madeira é um pseudônimo utilizado para proteger o nome real da empresa em questão.

---

ele foi elaborado, expor a relação entre a empresa e o trabalho e justificar o tema selecionado.

O segundo e o terceiro capítulos compõem a revisão bibliográfica. O segundo, denominado Análise de Indústrias e Estratégias Competitivas, é uma sinopse de Porter (1986), na qual são apresentados os conceitos relacionados às cinco forças competitivas básicas e às três estratégias competitivas genéricas. Já o terceiro capítulo, Análise do Portfólio de Produtos, baseado em Abell; Hammond (1979) e em Day (1977), expõe os conceitos associados a uma análise do portfólio de produtos fundamentada nas matrizes do portfólio. Estas matrizes são denominadas crescimento-parcela, também conhecida como matriz BCG (em homenagem à consultoria *The Boston Consulting Group*, que a desenvolveu), e crescimento-ganho.

No capítulo quatro, Materiais e Métodos, apresenta-se o método utilizado na análise do problema, bem como as ferramentas de apoio que forneceram suporte ao trabalho. É importante ressaltar que o método segue a seqüência cronológica de desenvolvimento do trabalho.

No Entendimento da Empresa, inicia-se a aplicação do método de análise definido. Deste capítulo consta uma descrição da empresa e de seus produtos. Em seguida, o capítulo Análise das Indústrias trata da estrutura e da dinâmica das indústrias nas quais a empresa compete. No capítulo sete, Análise do Portfólio, procede-se à revisão do portfólio de produtos e à elaboração de estratégias para os produtos ofertados.

Por fim, no capítulo Conclusão, são apresentadas as conclusões e descobertas do autor, embasadas pelos resultados do trabalho e pela discussão dos mesmos. Ainda nesta ocasião, a idéia principal do trabalho, bem como seus detalhes mais relevantes, são reafirmados como resposta ao problema levantado e aos objetivos estabelecidos.

---

## **1.2. A Empresa e o Estágio**

### **1.2.1. A Empresa**

A empresa na qual o autor estava desenvolvendo seu estágio na época da elaboração deste trabalho denomina-se Dextron Management Consulting.

A Dextron Management Consulting é uma empresa de consultoria fundada em São Paulo, no ano de 1992, que atua no segmento de estratégia e organização. As principais práticas cultivadas pela empresa são o Desenvolvimento de Estratégia Organizacional, a Gestão da Efetividade Organizacional, a Gestão do Investimento em Marketing, a Gestão do Valor do Negócio, o Delineamento da Arquitetura Organizacional e a Gestão do Relacionamento com o Consumidor.

A empresa tem como missão ajudar seus clientes a atingir resultados extraordinários e estabelecer um diferencial competitivo sustentável, além de propiciar aos seus funcionários um ambiente de trabalho desafiador e cheio de oportunidades, baseado no respeito mútuo, no trabalho em equipe e na integridade de propósitos.

Dentre as metas da Dextron, pode-se destacar as seguintes: oferecer aos seus clientes a excelência em soluções que agreguem valor e gerem resultados concretos, garantindo assim sua satisfação e lealdade; construir uma relação sólida de parceria que, baseada na integração plena entre clientes e consultores, será capaz de potencializar experiências e qualificações para garantir a implantação efetiva de uma solução de valor; prover o máximo enriquecimento profissional e pessoal a todos da companhia, através da criação de oportunidades, aprimoramento contínuo dos conhecimentos e vivência de novos desafios.

### **1.2.2. O Estágio**

O estágio foi desenvolvido na empresa Dextron Management Consulting e teve início em 11 de abril de 2001, com término previsto para a data de 31 de dezembro de 2003.

O estágio possibilitou ao aluno a elaboração de estudos de mercado, planos de negócio, propostas de consultoria, apresentações parciais e relatórios finais, desenvolvidos em diversos projetos relacionados a empresas dos setores de papel e

---

celulose, de telecomunicações, alimentício, químico, farmacêutico, bancário, de equipamentos industriais e de mineração. A inserção nestes nos projetos foi sendo realizada de forma gradual, sendo o aluno exposto aos clientes progressivamente, culminando na condução de dinâmicas de grupo com funcionários de empresas clientes e na participação de reuniões de nível diretivo e presidencial.

As principais atividades desenvolvidas no estágio relacionaram-se à coleta de informações através de diversos meios (Internet, bibliotecas e entrevistas com especialistas), análise e consolidação destas informações com base nas metodologias apropriadas a cada caso e estruturação de recomendações às empresas clientes.

Portanto, como forma de propiciar ao aluno a complementação do ensino e da aprendizagem, como instrumento de integração e como treinamento prático, de aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano, o estágio cumpriu seu dever.

### 1.2.3. Relação entre o Trabalho de Formatura e a Empresa da Madeira

Este trabalho foi desenvolvido na Empresa da Madeira, cliente da Dextron Management Consulting desde março de 2003, quando contratou a consultoria para conduzir um projeto de Otimização das Unidades de Negócio e Alinhamento Estratégico Corporativo.

O projeto todo foi composto por 5 fases (ver Figura 1.1), listadas a seguir:

- Fase I. Otimização da Unidade de Negócio Madeira;
- Fase II. Otimização da Unidade de Negócio Tintas;
- Fase III. Otimização da Unidade de Negócio Substratos Agrícolas;
- Fase IV. Otimização da Unidade de Negócio Corporativa;
- Fase V. Alinhamento Estratégico do Portfólio de Negócios do Grupo Empresa da Madeira.

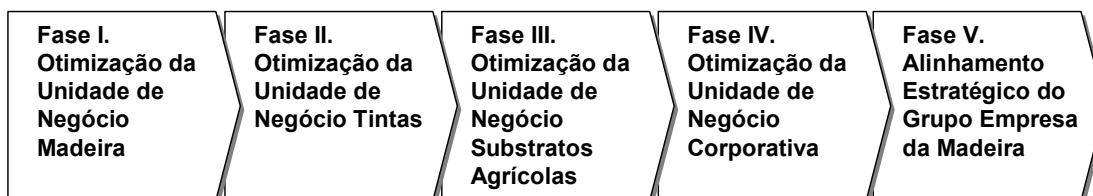


Figura 1.1 - Fases do Projeto Desenvolvido pela Dextron na Empresa da Madeira

O projeto teve início no mês de abril de 2003, com término previsto para o mês de novembro do mesmo ano, conforme ilustrado na Figura 1.2.

Fases do Projeto	Meses								
	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	
Fase I. Otimização da Unidade de Negócios Madeiras									
Fase II. Otimização da Unidade de Negócios Tintas									
Fase III. Otimização da Unidade de Negócios Substratos Agrícolas									
Fase IV. Otimização da Unidade de Negócios Corporativa									
Fase V. Alinhamento Estratégico do Grupo Empresa da Madeira									

**Figura 1.2 - Cronograma do Projeto Desenvolvido pela Dextron na Empresa da Madeira**

Este trabalho foi desenvolvido com base na fase de Otimização da Unidade de Negócio Madeira. Portanto, seu escopo está restrito a esta unidade de negócio, que é a mais importante do Grupo Empresa da Madeira, representando cerca de 69% do faturamento total.

### 1.3. Justificativa do Tema do Trabalho

As empresas da era industrial prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados. Posteriormente, na tentativa de satisfazer as necessidades dos clientes, elas procuraram oferecer soluções mais individualizadas. Por isso, as empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta velocidade e baixo volume. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Anteriormente, as empresas podiam concentrar-se em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não procuraram satisfazer as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes conquistavam maiores parcelas de mercado ao

oferecer produtos ou serviços melhor alinhados às preferências destes clientes. Em virtude disso, agora as empresas estão voltando seu foco para fora, para os clientes. A fim de obter um desempenho financeiro de longo prazo superior, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997).

De forma geral, os clientes de uma empresa não formam um grupo comprador homogêneo. Podem existir diferenças entre clientes que compram produtos distintos. Porém, indo mais adiante, podem existir diferenças entre clientes que adquirem os mesmos produtos. Todas estas diferenças decorrem das particularidades de cada cliente.

Em uma empresa que oferece diversos produtos para muitos clientes diferentes, o processo de formulação estratégica é bastante complexo. Além dos seus clientes poderem formar grupos compradores heterogêneos, a empresa possui um portfólio de produtos a gerir.

A estratégia da empresa deve então ser formulada conforme os produtos que ela deseja oferecer e conforme os segmentos de mercado e de clientes que ela pretende atacar. Sendo assim, a estratégia torna-se não apenas escolher o que fazer, mas também escolher o que não fazer.

Neste contexto, enquadra-se a Unidade de Negócio Madeira da Empresa da Madeira. Esta é a unidade com o maior número de linhas e modelos de produtos, vendidos em diferentes segmentos e adquiridos por grupos de compradores com características bastante distintas. Estes fatos fazem desta unidade um objeto de estudo muito interessante para o desenvolvimento de um trabalho de Diagnóstico e Revisão do Portfólio de Produtos.

Além disso, como ficará evidenciado ao longo do relatório, a Empresa da Madeira não possui uma estratégia para o seu portfólio e, talvez, nenhuma estratégia propriamente dita, pois ela enquadra-se no perfil de empresas que procuraram oferecer tudo para todos. Desta forma, a revisão do portfólio de produtos proporcionará o estabelecimento de estratégias para cada um dos produtos. E estas estratégias estarão integradas, formando uma estratégia de portfólio, que, ao invés de perseguir objetivos isolados para cada produto, procura obter o melhor de todo o portfólio.

---

Este tipo de abordagem é vantajoso para uma empresa com diversos produtos, pois propicia um foco melhor para os investimentos ao distinguir os produtos que oferecem boas perspectivas para o futuro e já detêm uma posição competitiva forte no mercado daqueles que necessitam de enormes quantias de capital para tornarem-se promissores.

Por fim, é interessante ressaltar a relação do tema do trabalho com a Engenharia de Produção. Sendo esta uma profissão cujos praticantes, entre outras coisas, gerenciam sistemas produtivos integrados visando atingir metas de lucratividade, percebe-se logo como este trabalho está inserido na Engenharia de Produção, mais precisamente no seu tema Estratégia e Organização. Este trabalho de formatura aborda as questões estratégicas de uma empresa de manufatura e aplica as ciências da administração para buscar um desempenho organizacional mais eficaz. As questões estratégicas abordadas refletir-se-ão posteriormente em diversas outras áreas da empresa, tais como a Produção, os Sistemas de Qualidade e a Engenharia de Produto.

## 2. ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Este capítulo representa uma sinopse de Porter (1986), na qual ressaltam-se os elementos mais pertinentes a este trabalho. Os principais conceitos trabalhados referem-se às cinco forças competitivas básicas, que fornecem um embasamento teórico para a identificação das principais variáveis que regem a dinâmica das indústrias, e às três estratégias competitivas genéricas, que podem ser adotadas por uma empresa para criar uma posição competitiva defensável e superar seus competidores.

### 2.1. Análise Estrutural de uma Indústria

A essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste de relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria (ou as indústrias) na qual ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo e das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo. Como, em geral, elas afetam todas as empresas de uma indústria, o ponto básico reside nas diferentes habilidades das empresas em lidar com estas forças.

A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas básicas (ver Figura 2.1), que são:

- Novos competidores;
- Concorrência no setor;
- Produtos substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores.

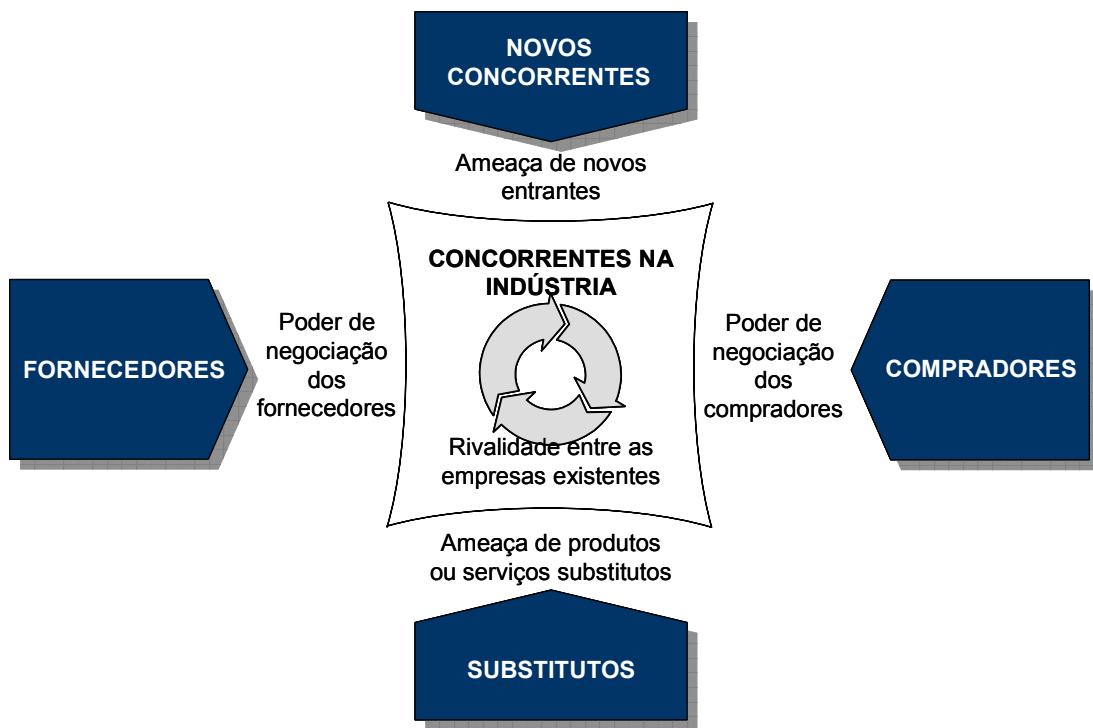
O conjunto destas forças determina a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade. Isto é, estas forças determinam o potencial de

---

lucro final da indústria, medido em termos de retorno no longo prazo sobre o capital investido.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

A concorrência em um setor age no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da uma taxa competitiva básica de retorno, aquela que poderia ser obtida em uma situação denominada pelos economistas de concorrência perfeita. Esta taxa básica seria aproximadamente igual à taxa Selic de juros. A presença de taxas de retorno mais altas do que esta taxa básica estimula o influxo de capital em uma indústria.



**Figura 2.1 - As Cinco Forças Competitivas Básicas**

Fonte: PORTER (1986:23)

### 2.1.1. Novos Competidores

Novas empresas que passam a competir em uma indústria trazem uma nova capacidade e buscam conquistar uma parcela do mercado, além de mais recursos.

Como consequência, os preços podem cair ou os custos podem ser inflados, causando uma redução na rentabilidade das empresas.

A entrada de novos competidores em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação esperada por parte dos concorrentes estabelecidos. Se as barreiras forem altas e o novo competidor esperar uma retaliação defensiva forte dos concorrentes, a ameaça de entrada é baixa.

#### **2.1.1.1. Barreiras de Entrada**

Existem seis fontes principais de barreira de entrada. Cada uma delas está descrita a seguir.

- **Economias de escala:** referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou da operação ou de uma função que entra na fabricação de um produto) à medida que o volume absoluto por período aumenta. As economias de escala detêm os novos competidores, já que quando eles forem ingressar na indústria deverão fazê-lo em grande escala, e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes, ou em pequena escala, e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.
- **Diferenciação do produto:** significa que as empresas estabelecidas têm sua marca reconhecida e os consumidores desenvolvem um sentimento de lealdade para com esta marca, devido ao esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, ou simplesmente pelo pioneirismo na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada, pois força os novos competidores a efetuarem gastos pesados para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço pode levar a prejuízos iniciais, podendo ainda durar um longo período de tempo. Além disso, os investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.
- **Necessidade de capital:** a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital for necessário para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento.

- **Custos de mudança:** uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar um novo fornecedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se estes custos de mudança são altos, os novos competidores precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida largar um produto já estabelecido.
- **Acesso aos canais de distribuição:** uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade do novo competidor assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade e coisas semelhantes, o que reduz seus lucros.
- **Desvantagens de custo independentes de escala:** as empresas estabelecidas devem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelos novos competidores, quaisquer que sejam os seus tamanhos e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais e curva de experiência (ou de aprendizado).

Além das seis fontes de barreiras de entrada descritas anteriormente, o governo também pode criar barreiras de entrada. Ele pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto.

---

### **2.1.1.2. Retaliação Prevista**

Se, dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta vigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida.

As condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação à entrada e, portanto, detêm-na, são as seguintes:

- Um passado de fortes retaliações aos novos competidores;
- Empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa;
- Empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados;
- Crescimento lento da indústria, o que limita a sua capacidade de absorver uma nova empresa sem comprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

### **2.1.1.3. Propriedades das Barreiras de Entrada**

As barreiras de entrada possuem três propriedades que devem ser ressaltadas:

- Elas podem mudar e realmente mudam conforme as condições do mercado se modificam;
- Embora as barreiras de entrada às vezes mudem por motivos completamente fora do controle da empresa, as decisões estratégicas de uma empresa também podem ter um impacto importante nestas mudanças;
- Algumas empresas podem dispor de recursos ou competências que lhes permitam superar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo do que para a maioria das outras.

## **2.1.2. Concorrência no Setor**

A rivalidade entre concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por liderança do mercado com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços e das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se

---

pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua situação. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e podem, assim, dar início à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos, isto é, as empresas são mutuamente dependentes.

Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

#### 2.1.2.1. Fatores Estruturais

A rivalidade em um setor é consequência da interação de vários fatores estruturais, descritos a seguir.

- **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande e algumas empresas podem chegar a acreditar na possibilidade de realizarem movimentos sem serem notadas. Quando existem poucas empresas e elas estão relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, cria-se uma instabilidade, pois elas podem estar inclinadas a lutar entre si, além de possuir os recursos para retaliações vigorosas. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por poucas empresas, o líder, ou líderes, podem impor disciplina e desempenhar um papel coordenador através de meios como liderança de preço.
- **Crescimento lento da indústria:** o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. A competição por parcela de mercado é muito mais instável do que a situação na qual o crescimento rápido da indústria assegura às empresas bons resultados apenas acompanhando o crescimento da indústria e quando todos os seus recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão junto com a dela.

- **Custos fixos ou de armazenamento altos:** custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de incentivar as empresas a utilizar toda a sua capacidade, o que muitas vezes conduz a uma rápida escalada nas reduções de preços quando existe ociosidade. A característica significativa dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não o seu valor como proporção dos custos totais. Empresas que adquirem uma alta proporção de custos em insumos externos (baixo valor adicionado) podem sentir enormes pressões para operar a plena capacidade de modo a atingir o ponto de equilíbrio (*break even*), apesar do fato de a proporção absoluta de custos fixos ser baixa.
  - **Ausência de diferenciação ou de custos de mudança:** quando o produto ou o serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, grande parte da escolha do comprador é baseada no preço e no serviço. Este fato resulta em pressões no sentido de uma concorrência intensa relacionada a preços e serviços. Esta forma de concorrência é muito instável. A diferenciação do produto, por outro lado, cria isolamento contra a luta competitiva, porque os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade para com determinados vendedores.
  - **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescida em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta e demanda da indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos serem excessivos. O setor pode enfrentar períodos alternados de supercapacidade e de reduções de preços.
  - **Divergência entre concorrentes:** concorrentes divergentes quanto a origens, estratégias, personalidades e relacionamentos têm objetivos diferentes no que diz respeito a como competir e podem se chocar continuamente ao longo da competição. Eles podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros competidores e em chegar a um acordo sobre as “regras do jogo” para o setor.
-

- **Grandes interesses estratégicos:** a rivalidade em uma indústria torna-se ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo dependentes do sucesso nesta indústria.
- **Barreiras de saída elevadas:** barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seu investimento. As principais fontes de barreiras de saída são ativos especializados, custos fixos de saída altos (acordos trabalhistas, custos de restabelecimento), inter-relações estratégicas entre unidades da empresa (em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas), barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social.

#### **2.1.2.2. Mudanças nas Condições de Rivalidade**

Os fatores estruturais descritos acima, que determinam a intensidade da rivalidade competitiva, podem mudar e realmente mudam. Um exemplo muito comum é a alteração no crescimento da indústria que vem com a sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros e, muitas vezes, em uma convulsão. A inovação tecnológica também pode aumentar o nível dos custos fixos no processo de produção e intensificar a instabilidade da rivalidade.

#### **2.1.3. Produtos Substitutos**

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de um setor ao colocar um teto nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais atrativa a alternativa de preço e desempenho oferecida pelos substitutos, mais intensa será a pressão sobre os lucros da indústria. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento da alternativa entre preço e desempenho em

---

relação ao produto da indústria e aqueles que são produzidos por indústrias com altos lucros. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasionam redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma ameaça inevitável.

#### **2.1.4. Poder de Negociação dos Compradores**

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Tudo às custas da rentabilidade do setor. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras na indústria em comparação com seus negócios totais.

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem observadas:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
  - Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
  - Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
  - Ele enfrenta poucos custos de mudança;
  - Ele consegue lucros baixos;
  - Ele representa uma ameaça concreta de integração para trás (isto é, ele pode passar a satisfazer suas necessidades por um dado componente produzindo-o internamente);
  - O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
  - O comprador tem total informação (sobre demanda, preços reais de mercado e mesmo sobre os custos dos fornecedores).
-

A escolha de uma empresa quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma companhia pode melhorar a sua postura estratégica descobrindo compradores que possuam um poder mínimo para influenciá-la negativamente, isto é, realizando uma seleção de compradores.

### **2.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso quando:

- É composto por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores representa uma ameaça concreta de integração para frente.

A mão-de-obra também pode ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Empregados altamente qualificados e escassos e mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros de uma indústria. Os princípios na determinação do poder potencial da mão-de-obra como fornecedor são similares aos já discutidos. Os acréscimos básicos são o seu grau de organização e a possibilidade de a oferta de sortimentos escassos de mão-de-obra expandir-se.

---

## 2.2. Estratégias Competitivas Genéricas

A melhor estratégia para uma determinada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em sentido mais amplo, pode-se encontrar três estratégias genéricas consistentes que podem ser usadas para criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

Estas três estratégias genéricas (ver Figura 2.2) são as seguintes:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque.



Figura 2.2 - As Três Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: PORTER (1986: 53)

## 2.2.1. As Três Estratégias Genéricas

### 2.2.1.1. Liderança no Custo Total

A primeira estratégia consiste de atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, a perseguição vigorosa a reduções de custo pela experiência, um rígido controle dos custos e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, Assistência Técnica, Força de Vendas e Publicidade, entre outras.

Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, os serviços e as outras dimensões não possam ser ignorados.

Uma posição de baixo custo reflete, para a empresa, retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. Ou seja, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Por sua vez, a implementação da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamentos de última geração, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Este re-investimento pode mesmo ser um requisito para sustentar uma posição de baixo custo.

---

### **2.2.1.2. Diferenciação**

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia e rede de fornecedores. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, pois cria uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível controlar o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, tornando-os, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com altas parcelas de mercado. A diferenciação implicará um *trade off* com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-las são inherentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de qualidade ou apoio intenso ao consumidor. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos. Em outros negócios, a diferenciação pode ser incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

### **2.2.1.3. Enfoque**

A última estratégia genérica é o enfoque em um determinado grupo comprador, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico.

---

Toda estratégia de enfoque visa atender muito bem a um determinado segmento e cada política funcional é desenvolvida levando isto em consideração. A estratégia está embasada na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, por oferecer custos mais baixos na obtenção deste alvo ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixos custos ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu alvo estratégico estreito.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média da sua indústria. Como discutido no contexto da liderança de custos e da diferenciação, estas estratégias proporcionam defesa contra cada força competitiva. O enfoque também pode ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. Esta estratégia envolve necessariamente um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Mas, como na estratégia de diferenciação, pode ou não envolver um *trade off* com a posição de custo.

### **2.2.2. Requisitos das Estratégias Genéricas**

Cada estratégia genérica implica em arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos distintos.

As estratégias genéricas podem também requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas. Como conseqüência, tipos diferentes de pessoas serão atraídos.

A Tabela 2.1, apresentada na página seguinte, lista alguns dos requisitos necessários às diferentes estratégias genéricas.

---

**Tabela 2.1 - Requisitos Organizacionais de cada Estratégia Genérica**

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades Requeridos	Requisitos Organizacionais
<b>Liderança no Custo Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento de capital sustentado e acesso ao capital;</li> <li>▪ Boa capacidade de engenharia de processo;</li> <li>▪ Supervisão intensa da mão-de-obra;</li> <li>▪ Projeto de produtos para facilitar a fabricação;</li> <li>▪ Sistema de distribuição de baixo custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controle de custos rígido;</li> <li>▪ Relatórios de controle freqüentes e detalhados;</li> <li>▪ Organização e responsabilidades estruturais;</li> <li>▪ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande habilidade de marketing;</li> <li>▪ Engenharia do produto;</li> <li>▪ Tino criativo;</li> <li>▪ Grande capacidade em pesquisa básica;</li> <li>▪ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;</li> <li>▪ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios;</li> <li>▪ Forte cooperação dos canais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte coordenação entre funções de Pesquisa e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Produto e Marketing;</li> <li>▪ Avaliações e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas;</li> <li>▪ Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combinação das políticas acima descritas dirigidas para a meta estratégica particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combinação das políticas acima descritas dirigidas para a meta estratégica particular.</li> </ul>

**Fonte:** PORTER (1986: 54-55)

### 3. ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Este capítulo consiste de uma sinopse de Abell; Hammond (1979) e de Day (1977). Seu objetivo é apresentar uma metodologia de diagnóstico e análise do portfólio de produtos de uma empresa. Esta metodologia é baseada em duas matrizes que, ao representarem algumas características dos produtos e das indústrias nas quais eles competem, possibilitam a formulação de estratégias integradas para o portfólio, isto é, estratégias que buscam um resultado melhor para a empresa como um todo, e não para cada produto.

#### 3.1. A Estratégia de Portfólio

O planejamento estratégico para empresas que atuam em muitos mercados com muitos produtos é um problema particularmente complexo. Uma empresa pode ter dezenas ou centenas de produtos servindo um número similar de mercados com potenciais bastante diferentes. Alguns destes produtos podem estar em uma posição forte em relação aos concorrentes enquanto outros podem estar em uma posição mais fraca. Cada um terá sua própria estratégia. Além disso, as organizações concorrentes podem ser numerosas, assim como serão as estratégias para seus produtos em competição. Alguns produtos podem precisar de capital para financiar seu crescimento ou suas batalhas competitivas, enquanto outros podem estar gerando mais capital do que necessitam. De algum modo, a organização deve distribuir seus recursos financeiros limitados entre estes produtos de modo a atingir o melhor desempenho possível.

Muitas empresas gerenciam esta complexidade dividindo sua organização em centros de lucro descentralizados, cada qual é tratado então como um negócio independente. As estratégias de cada uma destas unidades de negócio são então reunidas em um plano corporativo amplo e ajustadas independentemente umas das outras para atingir as metas e obedecer às restrições financeiras corporativas.

Ao invés desta abordagem descentralizada, um grande número de empresas diversificadas conduz um planejamento estratégico integrado nos níveis corporativo e das divisões para adequar o potencial do produto com os recursos disponíveis e para estabelecer a seqüência e o momento da transferência de recursos. Assim sendo,

---

um planejamento integrado pode comprometer o desempenho de uma unidade deliberadamente para maximizar o desempenho corporativo. Esta abordagem concretiza a vantagem de uma empresa diversificada sobre uma empresa sem diversificação, que não pode canalizar seus recursos para as unidades mais produtivas.

A abordagem do portfólio de produtos distingue-se das outras técnicas de planejamento integrado ao definir o papel estratégico de cada produto com base na taxa de crescimento do mercado do produto e na parcela de mercado relativa à concorrência. Os papéis individuais são então integrados em uma estratégia para todo o portfólio de produtos, levando-se em consideração o portfólio de produtos dos concorrentes significantes. As diferenças de potencial de crescimento, parcela de mercado relativa e, consequentemente, potencial de fluxo de caixa – únicas para cada produto – determinam quais produtos representam oportunidades de investimento, quais devem suprir fundos para os investimentos e quais devem ser eliminados do portfólio. O objetivo é obter o melhor desempenho global do portfólio ao mesmo tempo em que se mantém o equilíbrio do fluxo de caixa.

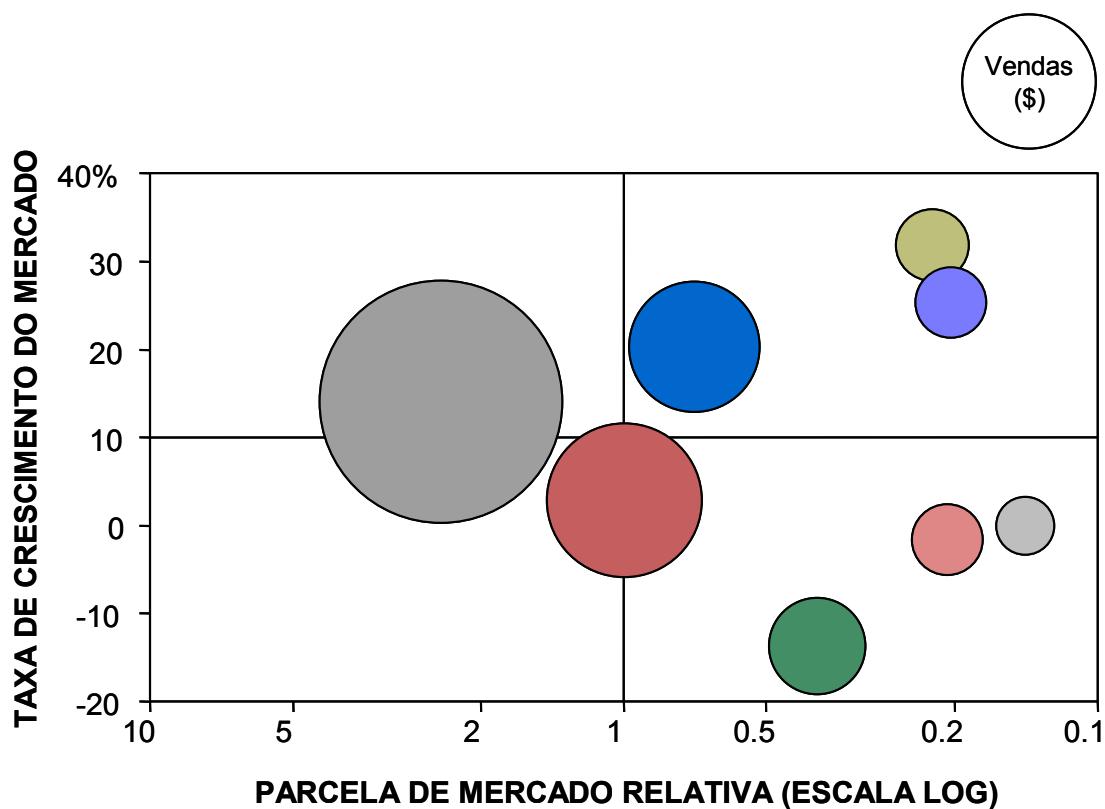
### **3.2. A Matriz Crescimento-Parcela**

A ilustração mais importante do portfólio de produtos é a chamada matriz crescimento-parcela, que mostra o portfólio de produtos de uma empresa associando a cada produto:

- Suas vendas em valor (representadas pela área do círculo que ilustra o produto na matriz);
- Sua parcela de mercado relativa ao maior concorrente da empresa (representada pela posição horizontal do círculo na matriz);
- A taxa de crescimento da indústria (corrigida pela inflação) na qual o produto compete (representada pela posição do círculo no eixo vertical).

A Figura 3.1 apresenta uma matriz crescimento-parcela típica.

---



**Figura 3.1 - Uma Matriz Crescimento-parcela Típica**

Adaptado de: ABELL; HAMMOND (1979: 175)

Os argumentos para o uso da parcela de mercado são conhecidos e bem documentados.<sup>2</sup>

Seu fundamento reside no acúmulo de evidências que demonstram que a parcela de mercado é fortemente e positivamente correlacionada com a lucratividade de um produto. O fato de empresas com grandes parcelas de mercado geralmente apresentarem custos menores justifica esta correlação. Os menores custos resultam de economias de escala e da chamada curva de experiência. As economias de escala (redução do custo unitário do produto conforme aumenta o número de unidades produzidas), apesar de mais substanciais na produção, também podem ser obtidas em funções como Marketing, Vendas, Distribuição, Administração e Pesquisa e Desenvolvimento. A curva de experiência, por sua vez, possibilita a redução dos custos à medida que aumentam as unidades produzidas e possui uma variedade de fontes, tais como a eficiência da força de trabalho, o surgimento de novos processos

<sup>2</sup> Ver também Buzzell; Gale; Sultan (1975) e Schoeffler; Buzzell; Heany (1974).

produtivos, o melhor desempenho dos equipamentos produtivos e o re-projeto dos produtos.

A abordagem da matriz crescimento-parcela modifica um pouco a utilização da parcela de mercado pela ênfase na parcela de mercado relativa.

A parcela de mercado relativa é a razão entre as vendas de um produto da empresa expressas em unidades e as vendas do produto do maior concorrente também expressas em unidades. Ela equivale à razão entre a parcela de mercado das duas empresas. Por exemplo, se as vendas anuais do produto A fossem de 3,1 milhões de unidades para uma empresa e de 10 milhões de unidades para o líder de mercado, a parcela de mercado relativa desta empresa para o produto A seria de 0,31. Uma empresa apresenta uma parcela de mercado relativa maior do que 1,0 para os mercados nos quais ela é o maior competidor e menor do que 1,0 para os mercados que ela não lidera. Uma parcela de mercado relativa igual a 1,0 significa que a empresa está empatada pela liderança. Costuma-se usar uma escala logarítmica no eixo da parcela de mercado relativa.

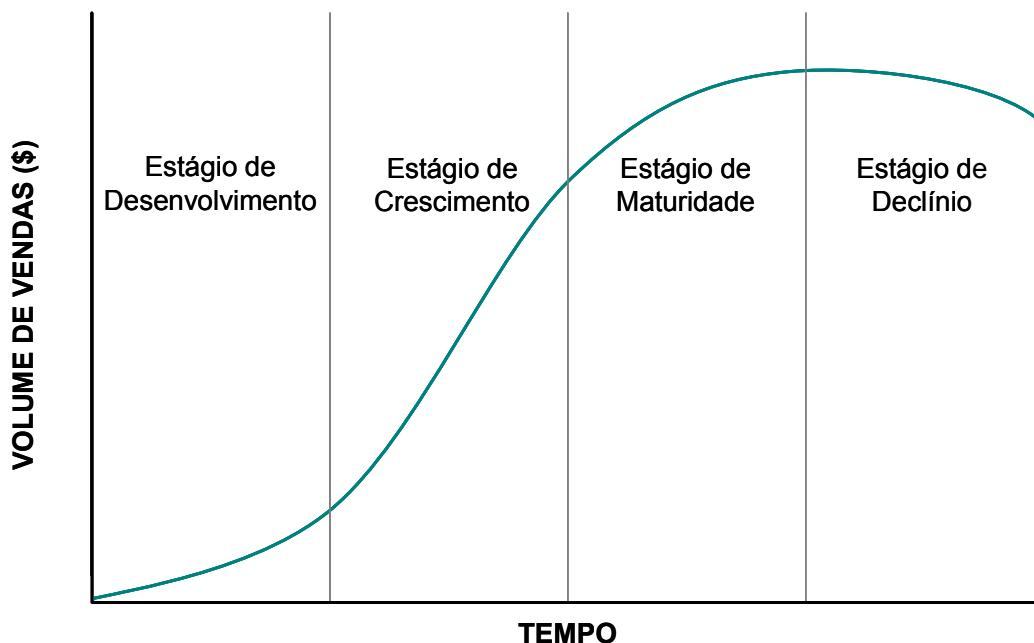
A parcela de mercado relativa é utilizada ao invés da parcela de mercado simples, uma vez que ela captura bem a relação com a parcela de mercado do líder. Uma parcela de mercado igual a 10%, por exemplo, tem um significado muito diferente quando o líder tem uma parcela de mercado de 12% e quando ele tem uma parcela de mercado de 45%.

O crescimento do mercado geralmente é separado em áreas de “alto” e “baixo” crescimento por uma linha arbitrária situada na taxa de crescimento de 10%. De maneira análoga, a escala da parcela de mercado relativa é dividida no valor de 1,0, de modo que altas parcelas signifiquem liderança de mercado. Não há nada de sagrado em nenhuma destas linhas divisórias. O segredo é ajustá-las de modo que os produtos no canto inferior esquerdo da matriz sejam geradores de capital, aqueles no canto superior direito sejam usuários de capital e aqueles nos cantos superior esquerdo e inferior direito estejam aproximadamente em equilíbrio de caixa.

A interpretação da matriz é baseada nas seguintes observações:

- As margens e o capital gerado aumentam conforme a parcela de mercado relativa aumenta, devido aos efeitos da curva de experiência e dos ganhos de escala;
-

- O aumento das vendas requer mais capital para financiar a capacidade adicionada e o capital de giro. Assim, para manter uma parcela de mercado, as exigências de capital aumentam conforme o aumento da taxa de crescimento do mercado;
- Além da entrada do capital para manter o ritmo do crescimento do mercado, um aumento da parcela de mercado geralmente requer uma entrada de capital complementar para financiar mais gastos com propaganda, preços menores e outras táticas utilizadas para ganhar parcela de mercado;
- O crescimento em cada indústria diminui à medida que o produto se aproxima da maturidade em seu ciclo de vida (ver Figura 3.2). Por isso, o capital gerado por um produto, ao passo que o crescimento de sua indústria desacelera, pode ser reinvestido em produtos ainda em crescimento sem comprometer a posição da empresa naquela indústria.



**Figura 3.2 - Ciclo de Vida Idealizado de um Produto**

Fonte: ABELL; HAMMOND (1979: 60)

Desta forma, os produtos à esquerda da linha divisória da parcela de mercado relativa possuem fluxos de caixa fortes decorrentes de boas margens e aqueles à

direita da linha possuem fluxos de caixa fracos ou negativos. Os produtos abaixo da linha divisória do crescimento do mercado precisam de relativamente pouco investimento para manter a parcela de mercado, enquanto que aqueles acima da linha precisam de investimentos significativos para manter o mesmo ritmo de crescimento do mercado.

Estas observações conduzem a uma classificação dos produtos em quatro categorias, conforme suas características de fluxo de caixa. As quatro categorias podem ser observadas na Figura 3.3.

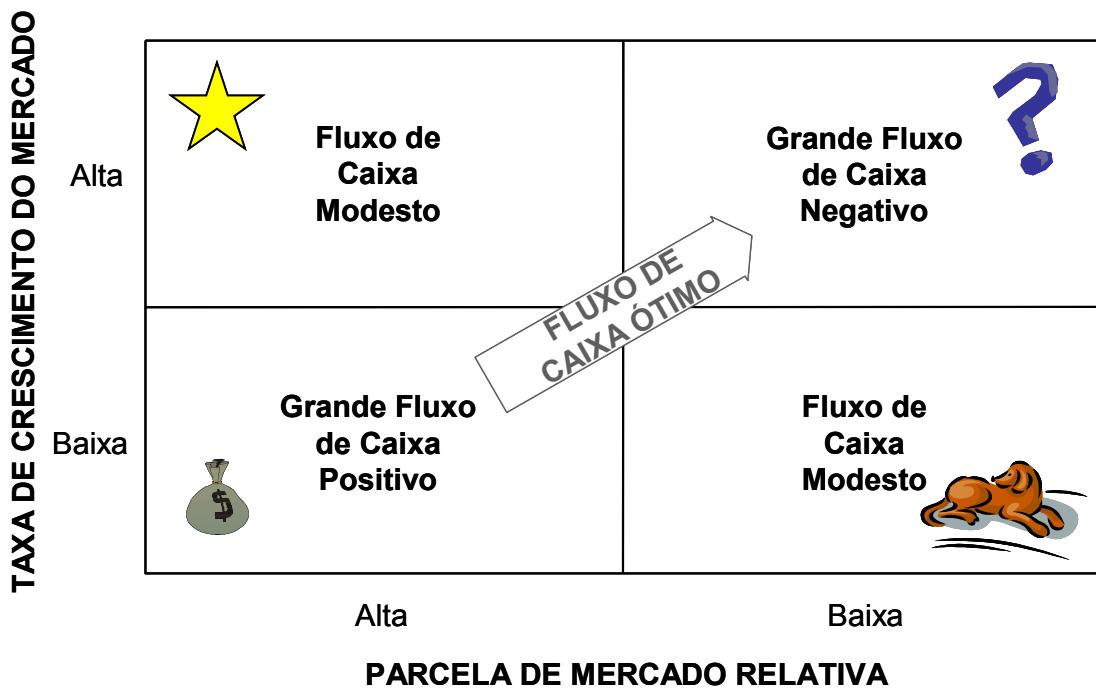


Figura 3.3 - Categorias de Produto na Matriz Crescimento-Parcela

Fonte: ABELL; HAMMOND (1979: 178)

“Vacas Caixeiras” (indicadas por um “\$” no canto inferior esquerdo da matriz, onde geralmente são encontradas) são produtos que, por característica, geram grandes quantias de capital, muito mais do que é necessário investir neles para manter suas parcelas de mercado. Tipicamente, eles possuem uma parcela de mercado dominante em um mercado de baixo crescimento. São os produtos que fornecem o capital para pagar os juros das dívidas corporativas e os dividendos,

cobrir os custos de *overhead*, financiar as atividades de pesquisa e desenvolvimento e ajudar os outros produtos a crescer.

“Cães” (indicados por um cão ou por um “x” no canto inferior direito) são produtos com pequenas parcelas de mercados de baixo crescimento. Eles nem geram nem necessitam de quantias de capital significativas. Dado que geralmente só pode haver um líder de mercado e sendo a maioria dos mercados madura, a maior parte dos produtos cai nesta categoria. Tais produtos encontram-se freqüentemente em desvantagem de custo e possuem poucas oportunidades de crescimento a um custo razoável. Seus mercados não estão crescendo, então há poucos novos negócios pelos quais competir e os ganhos de parcela de mercado serão vigorosamente combatidos pelos competidores dominantes. A manutenção da parcela de mercado normalmente requer o re-investimento do seu fluxo de caixa modesto e de pequenas quantias adicionais de capital. Por causa da pequena parcela de mercado sua lucratividade é baixa e é improvável que eles venham a se tornar uma fonte significativa de capital. Por isso, eles são às vezes chamados de armadilhas de capital.

“Crianças Problemáticas” ou “Pontos de Interrogação” (indicadas por um “?” no canto superior direito) são produtos com pequenas parcelas de um mercado em rápido crescimento. Suas pequenas parcelas geralmente significam lucros baixos e fluxos de caixa fracos. Ao mesmo tempo, por eles estarem em um mercado de rápido crescimento, necessitam de grandes quantias de capital para manter a parcela de mercado e quantias de capital ainda maiores para ganhar parcela de mercado. Daí o nome “criança problemática”. O crescimento do mercado é atraente, entretanto, grandes quantias de capital serão necessárias para eles se tornarem fortes membros do portfólio de produtos.

“Estrelas” (indicadas por uma “★” no canto superior esquerdo) são produtos com grandes parcelas de mercado em rápido crescimento que podem ou não ser auto-suficientes em fluxo de caixa. Isto depende se os seus fluxos de caixa são suficientemente fortes para financiar o crescimento rápido. Suas necessidades de capital ou excessos de capital atuais e modestos transformar-se-ão em um grande excesso de capital no futuro, quando a taxa de crescimento dos seus mercados diminuir.

---

A localização dos produtos em uma matriz de portfólio é indicativa da saúde atual de um portfólio. Ao longo do tempo, os produtos movimentar-se-ão devido às dinâmicas de mercado e às decisões estratégicas. O objetivo é analisar o estado atual e a dinâmica natural do portfólio de modo que as decisões resultem em um portfólio de produtos forte no futuro.

Movimentos na direção vertical, isto é, mudanças na taxa de crescimento do mercado, estão longe do controle da empresa e devem ser antecipados no momento em que os movimentos estratégicos estão sendo desenvolvidos. Por exemplo, dado um investimento que apenas mantenha a parcela de mercado, todos os produtos cairão verticalmente para tornarem-se “vacas caixearas” ou “cães”, dependendo da parcela de mercado relativa detida antes da redução da taxa de crescimento do mercado e da maturidade do produto. “Crianças problemáticas”, no fim das contas, tornar-se-ão “cães” exceto se forem feitos investimentos suficientes na fase de crescimento para deslocar o produto para a categoria “estrela”. “Estrelas” asseguram um futuro no qual serão “vacas caixearas” ao passo que o crescimento diminui e as necessidades de investimento também.

Com o crescimento do mercado altamente fora do controle da empresa, na maioria dos casos, a análise do portfólio fica reduzida a determinar uma estratégia de parcela de mercado para cada produto.

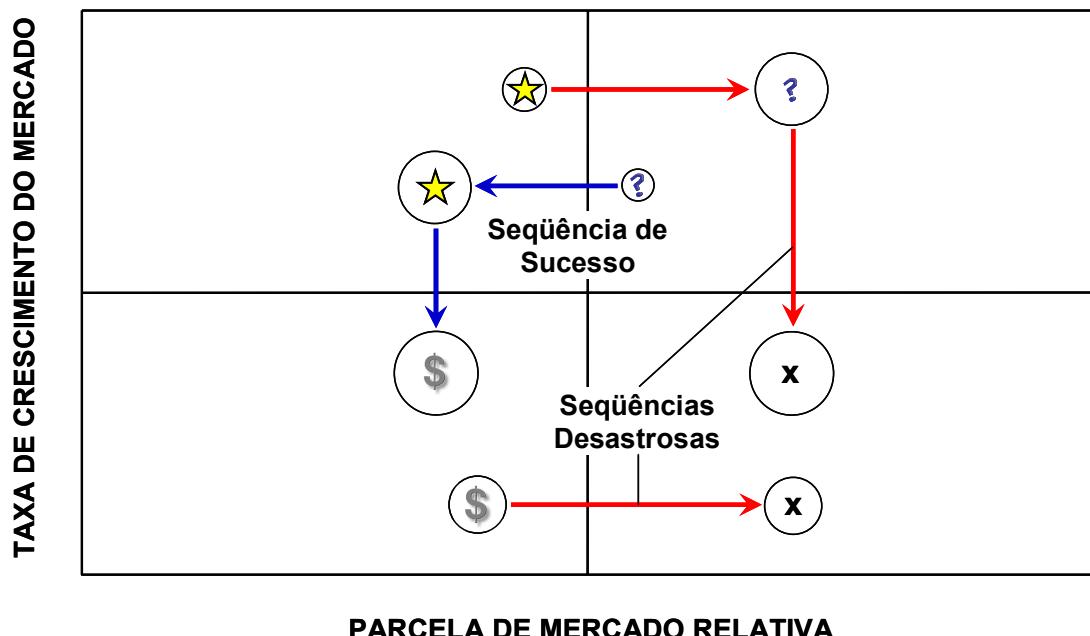
A saúde da empresa no longo prazo depende de possuir alguns produtos que geram capital, e fornecem lucros aceitáveis, e outros que usam o capital para sustentar o crescimento. Em outras palavras, a base de uma estratégia de longo prazo sólida é usar o capital gerado pelas “vacas caixearas” para financiar aumentos de parcela de mercado dos produtos “crianças problemáticas” nos quais a empresa possui uma posição estratégica forte. Caso bem sucedida, esta estratégia produz novas “estrelas” que, por sua vez, tornar-se-ão as “vacas caixearas” do futuro.

Entre os indicadores da saúde global da empresa, encontram-se o tamanho e a vulnerabilidade das “vacas caixearas”, as perspectivas das “estrelas”, se houver, e o número de “crianças problemáticas” e “cães”. Deve-se prestar atenção especial aos produtos com grande apetite por capital. A menos que a empresa possua um fluxo de caixa abundante, ela não pode se dar ao luxo de possuir muitos destes produtos ao mesmo tempo.

---

Um produto “criança problemática” com uma posição competitiva fraca somente deve ser mantido no portfólio em uma base sem investimentos de capital, o que o levará eventualmente a tornar-se em “cão”. “Cães” só devem ser mantidos enquanto eles contribuírem com um fluxo de caixa positivo e desde que não estejam empatando o capital que pode ser utilizado mais lucrativamente em outro local. Em algum momento, os “cães” tornam-se candidatos à eliminação do portfólio de produtos.

Como pode ser observado na Figura 3.4, há várias seqüências de acontecimentos desastrosas como, por exemplo, permitir que a parcela de mercado de um produto “estrela” seja reduzida até a parcela de mercado de uma “criança problemática” e, no fim das contas, que este produto transforme-se em um “cão”.



**Figura 3.4 - Movimentos dos Produtos na Matriz Crescimento-Parcela**

Fonte: ABELL; HAMMOND (1979: 180)

Antes de proceder à descrição da matriz crescimento-ganho, deve-se reconhecer que a matriz crescimento-parcela possui algumas limitações. Dentre elas, destaca-se a suposição de que a parcela de mercado é positivamente correlacionada com a lucratividade de um produto.

O papel da parcela de mercado como indicador de lucratividade de um produto depende de algumas hipóteses, ou seja, nem sempre existirá uma correlação positiva entre a parcela de mercado e o lucro proporcionado por um produto.

As hipóteses assumidas na abordagem da matriz crescimento-parcela são que todos os competidores possuem os mesmos custos de *overhead* e as mesmas curvas de experiência, com suas posições nas curvas de experiência correspondentes à sua posição em termos de parcela de mercado. Portanto, a parcela de mercado é um indicador para o desempenho de lucro relativo, isto é, em relação aos outros competidores. Quanto ao lucro absoluto, outros fatores além da parcela de mercado podem influenciar seu desempenho.

A influência da parcela de mercado como indicador de lucratividade relativa é mais aparente em indústrias de alto valor agregado, nas quais existem barreiras de entrada substanciais e a competição consiste de poucas companhias, grandes, diversificadas e com um grande *overhead*, tais como as indústrias de plásticos, eletrodomésticos, automóveis e semicondutores. Contudo, mesmo nestes ambientes industriais existem distorções sob condições como as seguintes:

- Um competidor detém uma vantagem tecnológica substancial que pode ser protegida e utilizada para estabelecer uma curva de experiência mais favorável;
- Um competidor possui uma vantagem de custo inerente por causa de um processo de produção integrado;
- Um competidor pode obter grandes quantias de experiência através de aquisições e de licenças;
- A lucratividade é altamente sensível à taxa de utilização de capacidade, independente do tamanho da planta da fábrica.

### 3.3. A Matriz Crescimento-Ganho

A segunda ilustração mais importante do portfólio de produtos é a matriz crescimento-ganho, que indica o grau no qual o crescimento de cada produto está mantendo o ritmo com o crescimento do mercado.

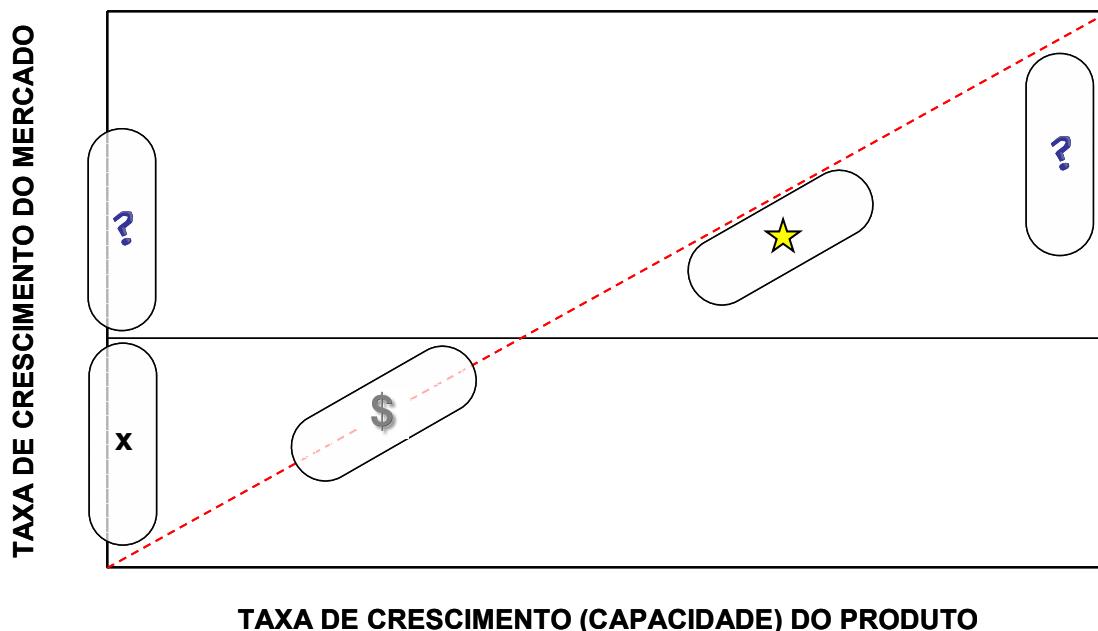
A taxa de crescimento de um produto é representada no eixo horizontal e a taxa de crescimento de seu mercado no eixo vertical. Assim como antes, a área de

---

um círculo representando um produto é proporcional às suas vendas (ver Figura 3.5). Os produtos cujo crescimento equipara-se ao do mercado localizam-se ao longo da diagonal. Estes produtos estão mantendo suas parcelas de mercado. Os produtos ganhadores de parcela estão abaixo da diagonal e os perdedores de parcela estão acima dela.

A localização ideal dos produtos na matriz é a seguinte:

- “Cães” deveriam estar concentrados perto do eixo do crescimento do mercado, indicando um crescimento do produto nulo;
- “Vacas caixearas” deveriam estar concentradas ao longo da diagonal, indicando que, na média, a parcela de mercado está sendo mantida;
- “Estrelas” deveriam aparecer na área de alto crescimento, perto ou abaixo da diagonal, uma vez que eles estão mantendo ou ganhando parcela de mercado;
- “Pontos de interrogação” estão idealmente concentrados em dois locais: um grupo, recebendo pouco capital para crescimento, na esquerda, junto do eixo do crescimento do mercado, e outro, sendo fortemente financiado, na extremidade direita da matriz, abaixo da diagonal.



**Figura 3.5 - A Matriz Crescimento-Ganho**

**Fonte: ABELL; HAMMOND (1979: 181)**

### 3.4. Tipos de Estratégias

Há quatro estratégias básicas que podem ser perseguidas para um dado produto: aumento da parcela de mercado, manutenção da parcela de mercado, colheita e retirada. A estratégia apropriada depende de fatores tais como o mercado atual de um produto e sua posição de custo, o estágio do ciclo de vida do produto (taxa de crescimento do mercado), os recursos da empresa em relação aos competidores, seu horizonte de tempo, seus outros produtos e as possíveis ações e reações dos competidores.

#### 3.4.1. Aumento da Parcela de Mercado

Algumas vezes, aumentar a parcela de mercado é uma estratégia ofensiva: empresas com uma parcela viável aumentarão a parcela de mercado para melhorar sua lucratividade. Outras vezes é defensiva: na maioria dos setores uma parcela de mercado relativa mínima é necessária para se obter a viabilidade do negócio no longo prazo. Empresas sem esta parcela de mercado crítica encontram-se desprotegidas. Elas devem aumentar a parcela ou retirar-se do mercado.

A adequação de uma estratégia de aumento de parcela de mercado depende em parte da taxa de crescimento do mercado. Exceto se os detentores das maiores parcelas de mercado estiverem desacordados, aumentar a parcela em um mercado em baixo crescimento, estático ou em declínio é difícil e nada econômico.

Por outro lado, quando os efeitos da curva de experiência e das economias de escala são pronunciados, quando a empresa possui força competitiva em um produto e quando ela possui os recursos para tanto, o domínio do mercado é o objetivo apropriado para produtos em um mercado de alto crescimento. Geralmente é mais fácil aumentar a parcela de mercado durante o estágio de crescimento do ciclo de vida de um produto porque os padrões de compra e os canais de distribuição são fluidos e principalmente porque os ganhos de parcela de mercado não precisam vir de reduções nas vendas dos concorrentes. Ao invés disso, estes ganhos podem vir pela captura de uma parcela desproporcional das vendas incrementais e pela venda para novos usuários do produto.

No entanto, grandes aumentos de parcela de mercado raramente são conseguidos rapidamente e eles sacrificam lucros de curto prazo para obter lucros no

---

longo prazo. Desta forma, o aumento da parcela de mercado é uma estratégia difícil de se vender em organizações que enfatizam os rendimentos de curto prazo. Ao mesmo tempo, aumentos de parcela de mercado são mais fáceis de serem conseguidos contra concorrentes que não estão dispostos a sacrificar os lucros de curto prazo para manter suas parcelas.

Os aumentos de parcela de mercado podem ser conseguidos através de reduções de preços, melhores entregas, qualidade ou suporte ao produto, ou pela concentração em um segmento de mercado, isolado em termos de experiência, onde o domínio pode ser alcançado.

### **3.4.2. Manutenção da Parcela de Mercado**

Manter a parcela de mercado é uma estratégia adequada para negócios maduros e detentores da maior ou de grandes parcelas de mercado. É a preservação de um *status quo* desejado. Produtos fortemente estabelecidos têm a vantagem da grande experiência, dos conseqüentes menores custos e da maior lucratividade em relação a seus rivais com menores parcelas. Manter a parcela de mercado é apropriado para tais produtos, porque aumentar a parcela seria muito custoso e consumiria muito tempo em um mercado de baixo crescimento. Como uma maior parcela de mercado deve ser conseguida às custas das vendas dos outros concorrentes, sua conquista será combatida com muito esforço. Além disso, os padrões de distribuição e os relacionamentos de compra freqüentemente são estáveis e difíceis de se modificar.

#### **3.4.2.1. Colheita**

A estratégia de colheita permite propositadamente que a parcela de mercado diminua para maximizar os ganhos de curto prazo e o fluxo de caixa. É especialmente apropriada para produtos com posições fracas em mercado declinantes. Esta estratégia também pode ser selecionada para produtos do tipo “criança problemática” que possuem uma posição competitiva fraca. O capital gerado pela colheita pode ser utilizado para nutrir produtos promissores e em crescimento. Por exemplo, empresas farmacêuticas perseguem estratégias de colheita para medicamentos cujas patentes já expiram, permitindo aos produtores de

---

genéricos ganhar parcela de mercado. O capital colhido é então investido em pesquisa e desenvolvimento e em novos medicamentos promissores e em expansão.

### **3.4.3. Retirada**

Quando um produto possui uma parcela de mercado menor do que a parcela crítica para viabilidade ou, em outras palavras, quando os concorrentes estão tão adiante em custos que seriam necessários enormes sacrifícios de curto prazo para alcançá-los, então a retirada é apropriada.

## **3.5. Definição dos Produtos e Mercados**

Um pré-requisito crucial para a análise de portfólio é a definição cuidadosa dos produtos e mercados analisados. Para cada produto deve-se definir a amplitude do mercado deste produto, a extensão da segmentação deste mercado e ainda selecionar o nível de abrangência deste mercado.

A definição da amplitude do mercado de um produto e da sua segmentação deve recorrer a duas considerações.

Em primeiro lugar, a definição deve ser tal que a parcela de mercado relativa possua alguma relação com os custos relativos. De outra forma, a relação fundamental de fluxo de caixa na qual as matrizes são baseadas perde seu sentido. Em termos práticos, isto significa que o segmento deveria ser selecionado de um modo que leve em conta a experiência compartilhada ou as economias de escala decorrentes da produção compartilhada ou das atividades de marketing da empresa ou dos concorrentes.

Normalmente, esta consideração força a uma definição mais ampla do mercado. Mas também pode indicar uma definição mais restrita quando há economias de escala ou de experiência únicas ao servir um determinado segmento de mercado.

Definições restritas satisfazem os interesses táticos de curto prazo dos gerentes de vendas e de produto. Definições mais amplas, refletindo o longo prazo e os interesses do planejamento estratégico, invariavelmente revelam um mercado maior para o qual é necessário responsabilizar-se por:

- Vendas para regiões não atingidas, mas com potencial;
-

- Mudanças na tecnologia, nas relações de preço e no suprimento, o que amplia a gama de produtos substitutos potenciais;
- Tempo necessário para os futuros consumidores reagirem a estas mudanças.

Em segundo lugar, a definição deve separar os mercados que são essencialmente diferentes em termos de competidores, estratégias, taxas de crescimento e parcelas de mercado atingidas pela empresa.

Quanto à seleção do nível de abrangência dos mercados, as empresas precisam optar pela análise do mercado suprido ou do mercado total. A parcela do mercado suprido é uma base apropriada para decisões táticas. Esta estimativa também pode ser relevante para decisões estratégicas, especialmente se o mercado suprido corresponde a uma fronteira de segmento distinta. Existe o risco de que, focando apenas no mercado suprido, pode-se não perceber uma oportunidade ou ameaça competitiva significativa emergindo da porção não suprida do mercado.

Problemas de definição de produto e mercado particularmente desafiadores são enfrentados por negócios muito integrados verticalmente, pois, do ponto de vista analítico, operações subjacentes podem não representar um negócio realmente distinto devido à sua forte inter-relação.

### **3.6. Implementação das Estratégias**

Uma análise do portfólio de produtos não apenas fornece *insights* sobre a saúde da empresa no longo prazo, mas também indica as estratégias básicas que fortalecerão o portfólio. Infelizmente, há muitas situações nas quais os riscos de fracasso destas estratégias tornam-se inaceitavelmente altos.

Uma delas ocorre quando os recursos financeiros da empresa não são adequados para seguir determinada estratégia. A questão fundamental em que se baseia esta consideração é a probabilidade dos competidores perseguirem a mesma estratégia por seguir a mesma lógica de identificação e perseguição de oportunidades. Como consequência, torna-se cada vez mais importante o entendimento das respostas competitivas e, especialmente, do grau no qual estas respostas serão desestimuladas por ações agressivas.

---

Outra situação, cada vez mais importante, decorre das regulamentações governamentais que podem ou não permitir à empresa seguir a estratégia selecionada. Regulamentações antitruste, por exemplo, podem impedir aquisições empreendidas por grandes corporações em indústrias relacionadas.

A última questão sobre a implementação das estratégias refere-se à viabilidade de uma estratégia de nicho de mercado, que, a princípio, parece um modo atraente de lidar com “cães” e “crianças problemáticas”. O problema fundamental reside no fato de um nicho de produto ou de mercado poder ou não ser isolado e protegido contra avanços competitivos. Entretanto, mesmo quando isto puder ser realizado no longo prazo, a estratégia pode não ser atraente. Geralmente, depara-se com dificuldades quando uma linha de produtos completa ou extensa é necessária para sustentar as vendas, os serviços e as instalações de distribuição.

#### 4. MATERIAIS E MÉTODOS

Finda a revisão bibliográfica, procede-se agora à exposição da metodologia de trabalho, que aplica os conceitos apresentados anteriormente. No final deste item deve ficar claro como esta metodologia integra todos os conceitos apresentados na revisão bibliográfica com vistas à sua aplicação na revisão do portfólio de produtos. Neste capítulo, também serão apresentadas as ferramentas de apoio utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

##### 4.1. Metodologia de Trabalho

A metodologia utilizada na condução do trabalho é composta por três fases, conforme ilustrado na Figura 4.1.

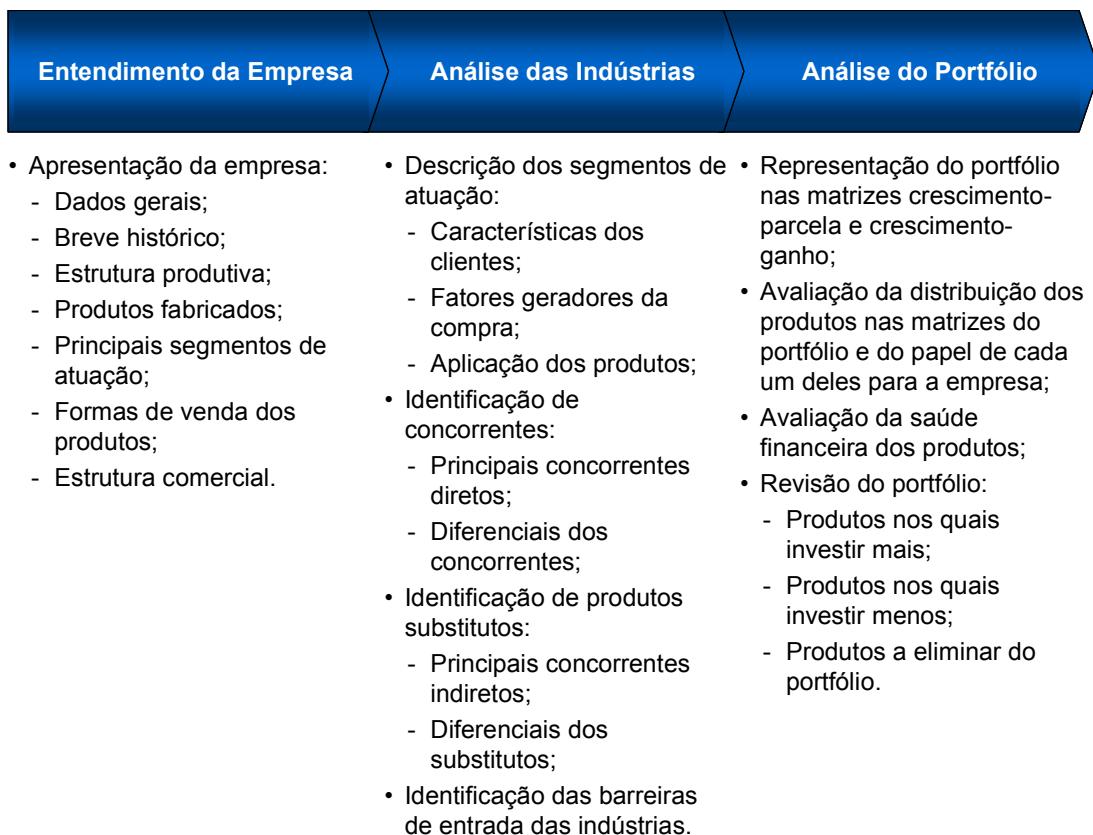


Figura 4.1 - As Etapas da Metodologia de Trabalho

A primeira fase, denominada Entendimento da Empresa, é de cunho mais introdutório, porém não deixa de ser essencial ao trabalho. Seu objetivo é descrever a empresa cujo portfólio de produtos será revisado. Esta descrição deverá familiarizar o leitor com a empresa ao apresentar sua visão geral, sua estrutura produtiva, sua forma de atuação no mercado e seu portfólio de produtos. Na apresentação do portfólio serão descritos os produtos ofertados, abordando-se a produção (de forma sucinta), as aplicações e a venda de cada um deles.

A segunda fase da metodologia, Análise das Indústrias, é uma contextualização dos mercados (indústrias) nos quais a empresa atua e para os quais ela vende seus produtos. O objetivo é descrever a estrutura e a dinâmica destes mercados, apresentando o tamanho e a evolução de cada um deles, os principais competidores e produtos substitutos e algumas tendências para o futuro. Nesta etapa foram aplicados os conceitos extraídos de Porter (1986).

A terceira fase, denominada Análise do Portfólio, consiste da aplicação dos conceitos de Abell; Hammond (1979) e Day (1977). Esta fase engloba um diagnóstico do portfólio da empresa, com a representação dos produtos ofertados nas matrizes do portfólio, uma análise desta situação com base nos conceitos expostos na revisão bibliográfica e uma discussão das possíveis estratégias que a empresa poderia adotar para otimizar seu portfólio de produtos.

#### **4.2. Ferramentas de Apoio**

As duas primeiras fases foram desenvolvidas a partir de entrevistas realizadas com alguns executivos da empresa. Nestas entrevistas foi utilizado um roteiro básico composto por itens retirados de Porter (1986) cujo objetivo era nortear o andamento das mesmas e evitar que pontos importantes para o desenvolvimento do trabalho não fossem abordados. O roteiro utilizado está apresentado no anexo A.

Ao todo, foram realizadas dez entrevistas com diretores e gerentes das áreas comerciais da Unidade de Negócio Madeira. A relação dos executivos entrevistados é a seguinte:

- Diretor Comercial Construção Civil;
  - Gerente de Vendas Construtoras;
  - Gerente de Vendas Distribuidores;
-

- Gerente de Vendas Revendas;
- Diretor Comercial Indústria;
- Gerente de Marketing;
- Gerente Nacional de Negócios;
- Gerente Regional Bento Gonçalves;
- Gerente Regional Belo Horizonte;
- Gerente Regional São Paulo.

As entrevistas foram conduzidas no final do mês de abril e início do mês de maio. Todas elas foram realizadas em salas de reunião localizadas na própria Empresa da Madeira.

## 5. ENTENDIMENTO DA EMPRESA

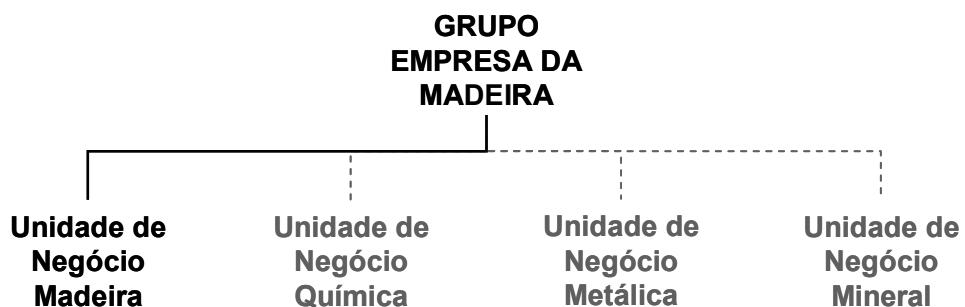
A Empresa da Madeira é uma empresa bastante diversificada, que comercializa diferentes tipos de produtos, desde bens intermediários até produtos acabados, em mercados distintos e de formas variadas. Isto compromete a sua simplicidade, tanto em termos operacionais, quanto em termos organizacionais. Portanto, antes de prosseguir à Análise do Portfólio, é indispensável um prévio entendimento dos aspectos produtivos e mercadológicos da empresa.

No Entendimento da Empresa serão apresentados um breve histórico da Empresa da Madeira e uma descrição da sua estrutura produtiva e da estrutura e da organização de vendas. Em seguida, concentrar-se-á no portfólio, com uma descrição mais pormenorizada de cada um dos produtos.

Deve-se frisar que as informações utilizadas nesta etapa do trabalho provêm das entrevistas realizadas, do banco de dados referentes às vendas do ano de 2002, de relatórios institucionais e de demonstrativos de resultado fornecidos pela empresa.

### 5.1. Breve Histórico

O Grupo Empresa da Madeira é uma companhia de grande porte, com mais de 2.900 funcionários e com um faturamento anual superior a R\$ 450 milhões (referente ao ano de 2.002). Ela atua nos setores de Produtos Florestais, Químico, Mineral e de Estruturas Metálicas através de unidades de negócio distintas, denominadas, respectivamente, Madeira, Química, Mineral e Metálica, como pode ser observado na Figura 5.1.



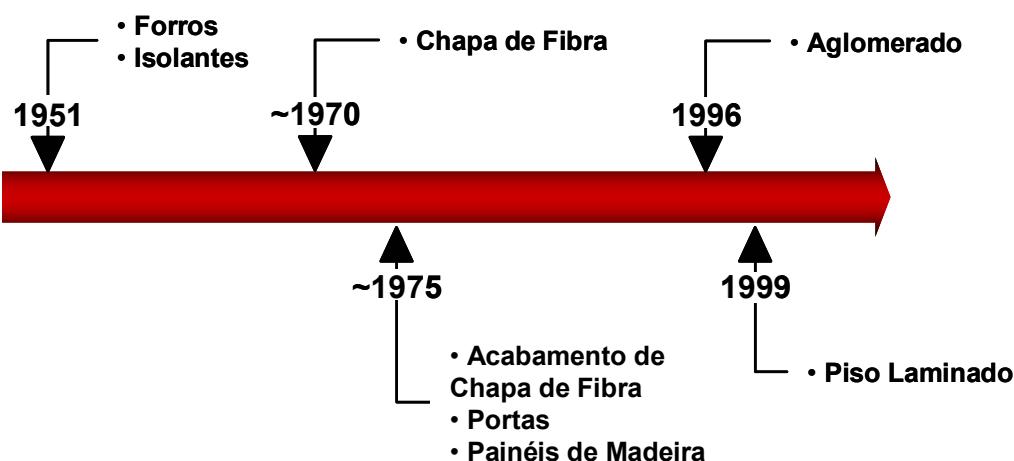
**Figura 5.1 - Unidades de Negócio do Grupo Empresa da Madeira**

Fonte: Relatório Institucional

---

A empresa foi criada em 1951 e desde então vem produzindo e comercializando forros e isolantes a partir de fibras de madeira de eucalipto, que são produtos em forma de placas, com propriedades de isolação termo-acústica, com ampla penetração no mercado brasileiro da construção civil. Os recursos financeiros gerados pela atividade da Empresa da Madeira no início de sua operação foram investidos na implantação, no final da década de 60 e início dos anos 70, de linhas de fabricação de chapa de fibra de madeira de alta densidade, produto que é, ainda hoje, um dos carros-chefe da empresa. Ainda na década de 70 a Empresa da Madeira instalou linhas de acabamento de chapas e fibra e a fábrica de portas e painéis de madeira. Em 1996 a empresa iniciou a sua produção de aglomerados e em 1999 de pisos laminados (ver Figura 5.2).

A Empresa da Madeira é líder no mercado interno de forros, além de atuar como líder no mercado de divisórias, como segunda maior fabricante de pisos laminados e um dos maiores fabricantes de portas do país.



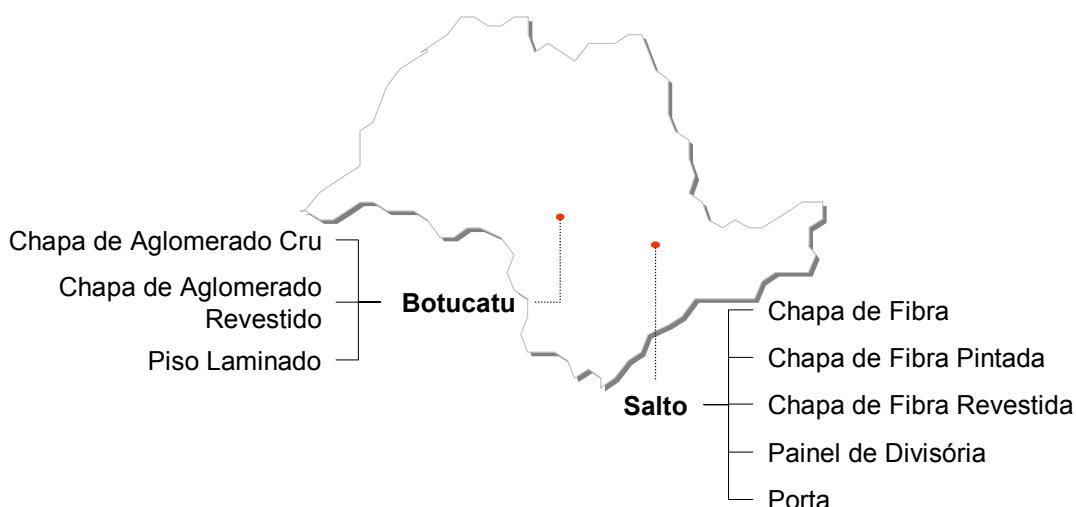
**Figura 5.2 - Linha do Tempo dos Produtos Unidade de Negócio Madeira**

**Fonte:** Relatório Institucional

Como já explicado na Introdução, o escopo deste trabalho restringe-se à Unidade de Negócio Madeira. Portanto, a partir deste momento, será realizado um detalhamento maior das suas atividades.

## 5.2. Estrutura Produtiva

A Unidade de Negócio Madeira opera com duas fábricas, localizadas nas cidades de Salto e Botucatu, ambas no interior do estado de São Paulo (ver Figura 5.3). A fábrica de Salto é responsável pela produção dos produtos derivados de chapa de fibra de eucalipto (chapas de fibra, chapas de fibra pintadas, chapas de fibra revestidas, painéis de divisória e portas). A unidade industrial de Botucatu, por sua vez, encarrega-se da fabricação dos produtos derivados de madeira aglomerada (chapas de aglomerado cru, chapas de aglomerado revestido e pisos laminados). Além das duas fábricas, a Unidade Madeira conta com um Centro de Distribuição localizado na cidade de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul.



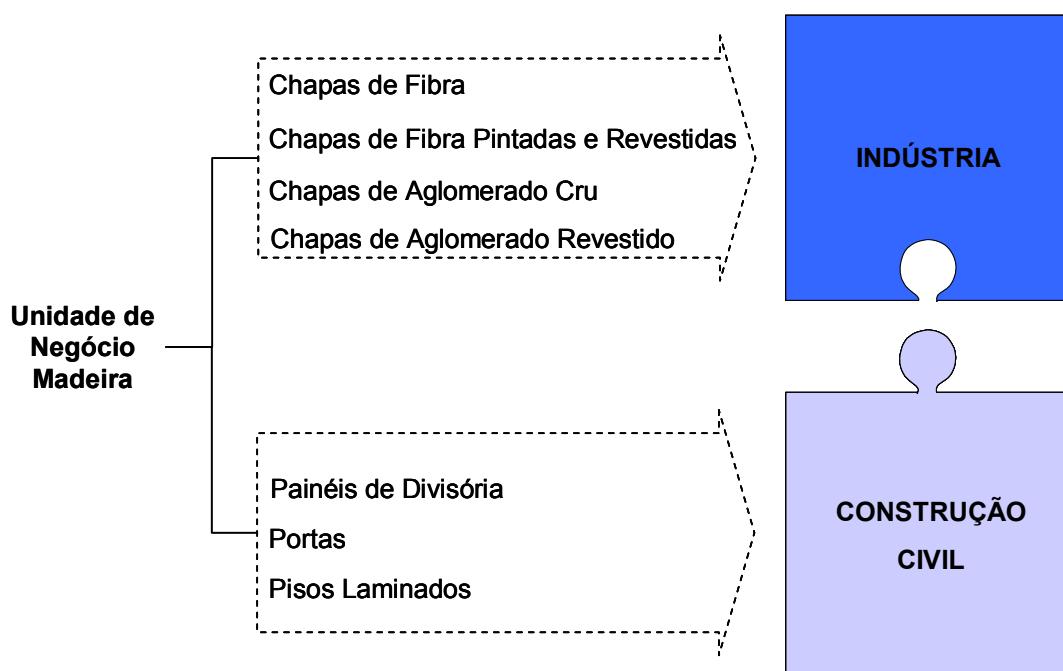
**Figura 5.3 - Unidade Industriais da Empresa da Madeira e seus Respectivos Produtos**

**Fonte:** Relatório Institucional

Os produtos da Unidade Madeira são vendidos para dois grandes setores, como pode ser visualizado na Figura 5.4. As chapas de fibra, as chapas de fibra pintadas, as chapas de fibra revestidas, as chapas de aglomerado cru e as chapas de aglomerado revestido são vendidas para o setor Industrial, principalmente para indústrias moveleiras. Já os painéis de divisória, as portas e os pisos laminados são vendidos para o setor da Construção Civil.

O setor Industrial compra as chapas de fibra e de aglomerado para utilizar como matéria-prima na fabricação de outros produtos, enquanto que o setor da

Construção Civil adquire painéis de divisória, portas e pisos laminados para instalação em residências, escritórios e indústrias. Esta distinção básica conduz a uma série de outras diferenças entre estes dois mercados. Por exemplo, no que se refere às características dos compradores, às características dos concorrentes, ao modo de comercialização dos produtos, às estratégias de vendas dos produtos e à gestão da marca Empresa da Madeira.



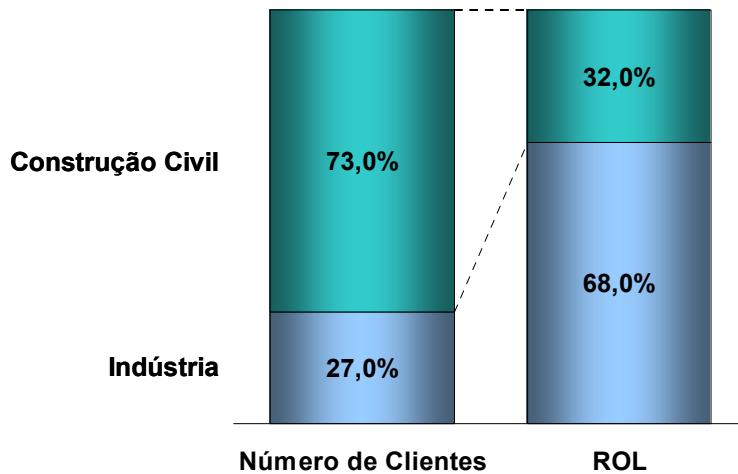
**Figura 5.4 - Produtos e Mercados de Atuação da Empresa da Madeira**

Fonte: Relatório Institucional

### 5.3. Estrutura e Organização de Vendas

De modo a refletir a estrutura dos mercados de atuação, permitindo uma gestão mais eficaz dos recursos organizacionais, a estrutura comercial é composta por duas diretorias denominadas Comercial Indústria e Comercial Construção Civil, diretamente subordinadas à Vice-Presidência da empresa.

A Diretoria Comercial Construção Civil detém o maior número de clientes (73%) que, no entanto, são responsáveis por apenas 32% da receita líquida (RL) da empresa. Mais de dois terços (68%) da RL provém dos clientes da Diretoria Comercial Indústria (ver Gráfico 5.1).



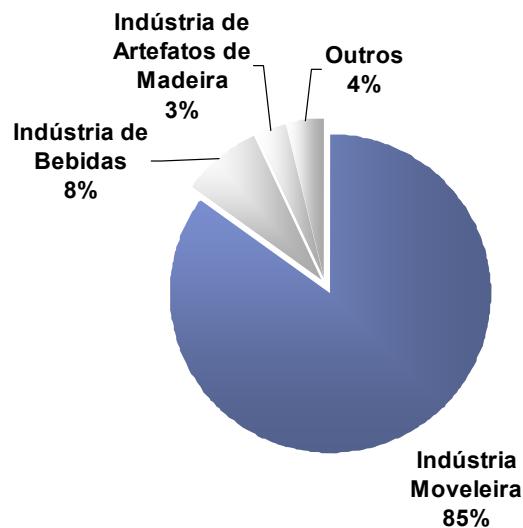
**Gráfico 5.1 - Número de Clientes e RL por Mercado de Atuação (2002 - sem Exportação)**

**Fonte:** Banco de Dados de Vendas

Este fato, apesar de contundente, é compreensível. A Diretoria Comercial Indústria, pelo fato de vender produtos semi-acabados, possui clientes maiores, principalmente indústrias, que compram grandes quantidades. Já a Construção Civil, por oferecer produtos acabados, vende-os em elos mais avançados da cadeia produtiva (distribuidores e revendas), que compram em quantidades menores em relação aos clientes da Indústria. Por isso, na Construção Civil, é necessário um número muito maior de clientes para atingir um faturamento considerável.

O maior grupo comprador dos produtos vendidos pela Diretoria Comercial Indústria é constituído pelas indústrias moveleiras, que, em termos de receita líquida, adquirem 85% da produção da Empresa da Madeira, seguidas pelas indústrias de bebidas, com aproximadamente 8% (ver Gráfico 5.2).

Quanto à Diretoria Comercial Construção Civil, em termos de RL, suas vendas destinam-se, em sua maior parte (52%), para canais que revendem os produtos ao consumidor final. Estes canais englobam lojas de material para construção, lojas de decoração, *home centers* e revendas madeireiras, entre outros tipos de revenda. Outros 38% da RL são gerados pelas vendas direcionados a distribuidores e montadores de painéis de divisória, que, no Gráfico 5.3, são denominados apenas de divisórias.

**Gráfico 5.2 - Composição da RL da Diretoria Indústria por Tipo de Cliente (2002)**

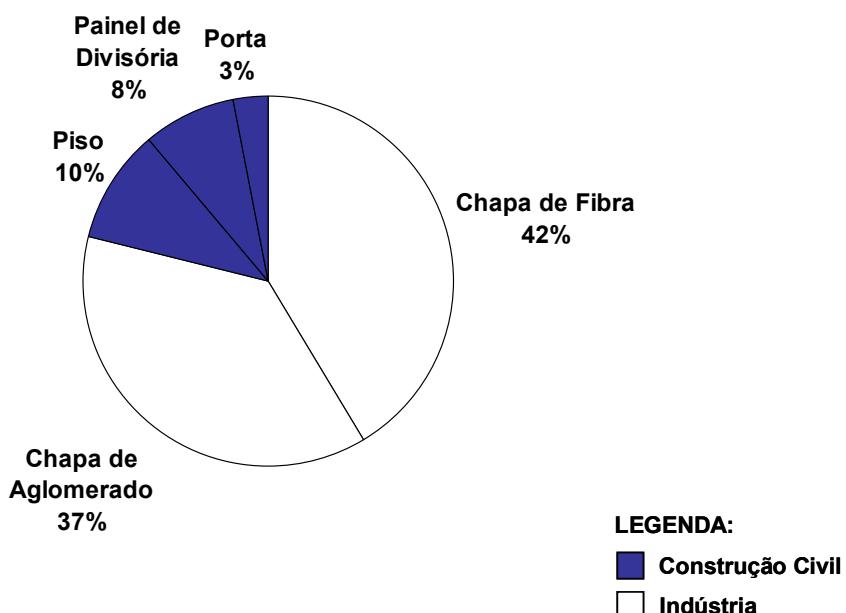
Fonte: Banco de Dados de Vendas

**Gráfico 5.3 - Composição da RL da Diretoria Construção Civil por Tipo de Cliente (2002)**

Fonte: Banco de Dados de Vendas

É importante ressaltar que a Empresa da Madeira é uma empresa bastante verticalizada. Ela detém as florestas que fornecem madeira para todo o processo produtivo, fabrica produtos que são vendidos para outras indústrias como matéria-prima (chapas de fibra básicas, pintadas e revestidas e chapas de aglomerado cru e revestido) e também utiliza estes produtos para fabricar outros (painéis de divisória, portas e pisos laminados), vendidos, através de intermediários, ao consumidor final.

Portanto, as chapas de fibra e as chapas de aglomerado são os dois produtos básicos a partir dos quais os demais são fabricados. Juntas, elas representam 79% da RL da empresa, como ilustrado no Gráfico 5.4. Em Salto, a chapa de fibra, após operação de pintura ou revestimento, é vendida, respectivamente, como chapa de fibra pintada ou chapa de fibra revestida. Os painéis de divisória e as portas também têm como matéria-prima básica a chapa de fibra, que, após algumas operações, é transformada em um destes produtos. Em Botucatu, as chapas de aglomerado revestidas e os pisos laminados são produzidos a partir das chapas de aglomerado básicas mais algumas operações de produção.



**Gráfico 5.4 - Composição da Receita Líquida da Empresa da Madeira (2002)**

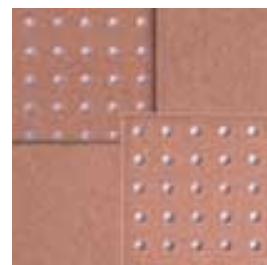
**Fonte: Demonstrativo de Resultado**

Cada produto tem suas próprias características, é vendido de forma diferente, utilizado para determinadas aplicações e adquirido por compradores com perfis diversos. Por isso, proceder-se-á a uma descrição mais detalhada de cada um deles.

### 5.3.1. Chapas de Fibra

As chapas de fibra (ver Figura 5.5) são painéis de alta densidade produzidos a partir da madeira de eucalipto através de um processo úmido utilizando-se calor e

pressão, sem adição de resina. Elas têm como principal característica a densidade com que são prensadas as fibras, distinguindo-se três tipos básicos: chapas de alta densidade (chapas duras ou HDF, de *high density fiberboard*), chapas de média densidade (ou MDF, de *medium density fiberboard*) e chapas de baixa densidade (chapas moles ou LDF, de *low density fiberboard*). A Empresa da Madeira não participa do segmento de chapas de média densidade, mas tem forte presença nos demais segmentos<sup>3</sup>.



**Figura 5.5 - Chapa de Fibra**

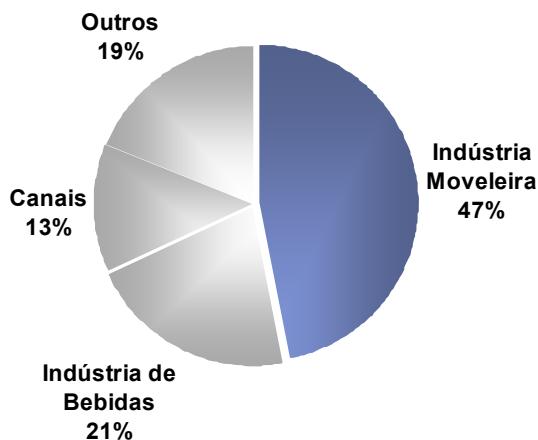
A chapa de fibra é um produto semi-acabado, vendido para indústrias e utilizado como componente de outros produtos. As principais aplicações da chapa de fibra encontram-se nas indústrias moveleira (como fundo de gavetas e de móveis), de embalagens, de bebidas (como separador de garrafas empilhadas), automobilística (como forro de teto e da lateral de carros), de brinquedos, de urnas funerárias e de colchões ortopédicos, que, no passado, foi um mercado muito mais importante.

Com a finalidade de agregar mais valor aos seus produtos, a Empresa da Madeira passou a revestir e pintar as chapas de fibra básicas. As chapas de fibra revestidas e pintadas também são um produto semi-acabado, vendido para indústrias de transformação. Sua aplicação maior encontra-se na indústria moveleira, na fabricação de móveis residenciais e para escritórios. A empresa produz chapas revestidas com folhas decorativas *finish foil*, chapas com acabamento superior em pintura e secagem ultravioleta e chapas com revestimento melamínico termofundido a baixa pressão.

---

<sup>3</sup> As chapas de fibra de baixa densidade são utilizadas na produção de forros, realizada pela Unidade de Negócio Metálica. Como o escopo do trabalho está restrito a Unidade de Negócio Madeira, este produto não será abordado.

A indústria moveleira é a principal compradora das chapas de fibra da Empresa da Madeira, como pode ser visualizado no Gráfico 5.5.



**Gráfico 5.5 - Vendas de Chapa de Fibra por Grupo Comprador (% sobre RL - 2002)**

**Fonte:** Banco de Dados de Vendas

### **5.3.2. Chapas de Aglomerado**

As chapas de aglomerado também são produzidas a partir da madeira de eucalipto. Elas constituem-se de um painel de partículas de madeira aglomerada impregnadas com resinas sintéticas e termofixadas por pressão e alta temperatura. São fabricadas em um processo de produção contínuo que permite a venda de medidas especiais.

A chapa de aglomerado é um produto semi-acabado, vendido principalmente para a indústria moveleira, que responde por 96% da receita líquida deste produto. As chapas de aglomerado são utilizadas na fabricação de móveis residenciais, móveis para escritórios, gabinetes de banheiro, copas e cozinhas.

A Empresa da Madeira tem uma atuação mais forte no mercado de chapas de aglomerado revestido (ver Figura 5.6), oferecendo dois tipos delas. O primeiro tipo recebe um revestimento melamínico termofundido a baixa pressão e o segundo é revestido com folhas decorativas *finish foil*. Vale ressaltar que o segundo tipo é produzido através de um sistema no qual o revestimento de *finish foil* é termofixado

---

juntamente com o processo de prensagem do painel e que esta tecnologia é detida apenas pela Empresa da Madeira.



**Figura 5.6 - Chapas de Aglomerado Revestido**

A estratégia para o aglomerado tem sido de oferecer um produto diferenciado e com maior valor agregado aliado a um custo mais competitivo em comparação com os concorrentes. E, sendo a empresa muito competitiva na impressão de papel para revestimento e na laminação deste papel sobre a chapa de aglomerado direto na prensa, ela detém uma enorme parcela de mercado no segmento de chapas revestidas e não no segmento de chapas de aglomerado cru.

Até 2000 a Empresa da Madeira desprezou o segmento de chapas de aglomerado cru, que representa 54% do mercado total de aglomerado. Entretanto, devido a um ganho de eficiência na produção (consegui-se aumentar o número de chapas de aglomerado produzidas), a empresa começou a atuar neste segmento por acreditar que não haveria demanda adicional no segmento de chapas revestidas.

### **5.3.3. Painéis de Divisória**

Os painéis de divisória tem como principal aplicação a divisão de ambientes comerciais (ver Figura 5.7). Eles são fabricados a partir de chapas de fibra revestidas montadas em um perfil metálico. Podem ser semi-ocos ou preenchidos com uma camada de material isolante ou antichamas.



**Figura 5.7 - Painel de Divisória**

O painel de divisória é um produto acabado, vendido para o setor da construção civil. Vale ressaltar que ele encontra-se em um estágio avançado do ciclo de vida, entre a maturidade e o declínio. Pode-se dizer que o produto tornou-se uma *commodity* (não há diferenças entre os produtos de cada competidor) empregada em ambientes comerciais de baixo padrão.

Além da aplicação para divisão de ambientes, um uso menos nobre dos painéis de divisória, porém cada vez mais comum, é como tapume de obras em *shopping centers*.

Como demonstra o Gráfico 5.6, os principais compradores da Empresa da Madeira são os distribuidores e montadores de divisórias (denominados apenas de Divisórias), que apenas revendem ou, em alguns casos, instalam-no.



**Gráfico 5.6 - Vendas de Painéis de Divisória por Grupo Comprador**

**Fonte:** Banco de Dados de Vendas

---

### 5.3.4. Portas

As portas da Empresa da Madeira são produzidas a partir das chapas de fibra básicas montadas sobre uma armação de madeira. Alguns modelos são vendidos sem pintura, enquanto outros podem ser pintados (ver Figura 5.8) ou revestidos com lâminas de madeira.



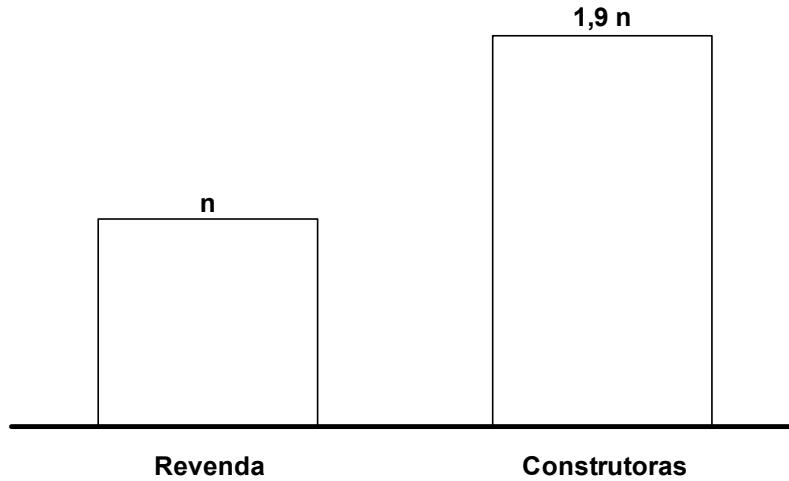
**Figura 5.8 - Porta Pintada**

A porta é um produto acabado, vendido para o setor da construção civil. Existem dois grupos compradores: as revendas (lojas de material de construção e *home centers*), que compram 70% do volume, e as construtoras, principalmente de obras residenciais, comerciais e públicas, de médio padrão, que compram os 30% restantes.

Além das portas, a Empresa da Madeira também oferece o Kit Porta Pronta, composto por porta, batentes, jogos de guarnição, cunhas e ferragens. Ele representa uma facilidade oferecida para as construtoras, que podem comprar qualquer um dos modelos de porta com o serviço de instalação já incluso.

Apesar das construtoras formarem um importante grupo comprador, o atendimento deste tipo de cliente é bastante complicado, porque ele demanda portas com dimensões especiais, distintas entre si em cada pedido e sempre diferentes das medidas padrão, o que resulta em um número excessivo de SKU's (*stock keeping unit*) – número de modelos distintos disponíveis à venda, considerando características de dimensão e de tipo e padrão acabamento. Este fato pode ser visualizado no Gráfico 5.7.

---



**Gráfico 5.7 - Número de SKU's (em múltiplo de n) por Grupo Comprador (2002)**

**Fonte: Bando de Dados de Vendas**

As portas com dimensões especiais são mais difíceis de produzir, pois exigem que os equipamentos sejam regulados freqüentemente, reduzindo a eficiência da fábrica. Isso pode ser comprovado pelos dados financeiros. Os custos de produção das portas com dimensões especiais são bem superiores aos de uma porta padrão, vendida nas revendas de portas e em *home centers*. Como consequência, a diferença entre as margens brutas de contribuição percentuais (margem bruta de contribuição dividida pela receita líquida) das portas para revendas e das portas para construtoras é de mais de 10%.

A Empresa da Madeira entende que as suas portas têm uma vantagem em relação às portas dos concorrentes por serem fabricadas a partir de chapas reconstituídas, produzidas a partir da madeira do eucalipto, que não são objeto de restrições ambientais, como é o caso de portas fabricadas a partir do mogno, por exemplo, madeira nobre cuja industrialização sofre restrições ambientais. Entretanto, as portas de madeira maciça não competem com as portas da Empresa da Madeira, pois são voltadas para segmentos de mais alto padrão. Mas uma eventual proibição da comercialização deste tipo de porta poderia favorecer as atividades da empresa.

Nas revendas de portas e *home centers*, as portas que efetivamente concorrem com o produto da Empresa da Madeira são as portas de compensado revestidas com uma lâmina de madeira, que são vendidas para segmentos de baixo padrão.

Entretanto, as portas da Empresa da Madeira ficam em desvantagem em relação às portas de compensado, pois, apesar de apresentarem características técnicas superiores (maior estabilidade dimensional, menor absorção de tinta na pintura e maior durabilidade), o consumidor não as enxerga. Inclusive, como elas são fabricadas a partir da chapa de fibra, o consumidor associa a porta ao material em seu estado cru. E esta associação cria uma imagem ruim do produto na mente do consumidor, que acaba optando pela porta de compensado.

### 5.3.5. Piso Laminado

O piso laminado (ver Figura 5.9) é um produto fabricado a partir de um substrato de aglomerado de partículas revestido com um papel impresso que lhe pode conferir diversos padrões. É utilizado em ambientes internos, principalmente residenciais e comerciais. Em ambientes comerciais, o piso laminado é muito utilizado em lojas de *shopping centers* e em *stands* de feiras, tais como o Salão do Automóvel.



Figura 5.9 - Piso Laminado

O piso laminado é um produto acabado, vendido para lojas de decoração, *home centers*, distribuidores e construtoras. Através destes canais o piso chega ao consumidor final.

A Empresa da Madeira produz três linhas de piso laminado. A primeira linha é mais econômica, direcionada para o uso residencial. A segunda linha é mais voltada para o uso comercial. A última, por sua vez, é uma linha *premium*, mais cara e com padrões diferenciados.

O substrato do piso laminado da Empresa da Madeira é de aglomerado de partículas (HDP – High Density Particleboard), ao contrário do substrato de seus

---

principais concorrentes, que é de aglomerado de fibras. O substrato dos concorrentes apresenta uma aparência mais homogênea. Assim, quando o consumidor verifica a parte inferior do piso, onde o substrato é visível, o produto fabricado parece melhor. Porém, em termos tecnológicos, ele é inferior ao piso fabricado a partir do HDP. Contudo, como a Empresa da Madeira não soube explorar este diferencial, o seu produto sofre resistências por parte do consumidor devido à percepção visual. Por isso, a empresa é obrigada a manter seu preço em um nível inferior ao dos produtos dos concorrentes.

#### 5.4. Exportação

Além de atuar no mercado interno, a Empresa da Madeira também exporta seus produtos. Atualmente, cerca de 23% da produção é vendida no mercado externo, principalmente nos Estados Unidos da América (EUA), que adquirem 59% das exportações. Além dos EUA, a empresa também exporta para a América Latina e Europa, como pode ser observado no Gráfico 5.8.

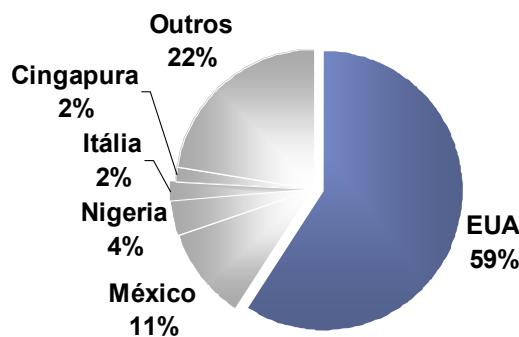


Gráfico 5.8 - Destino das Exportações da Empresa da Madeira (2002)

Fonte: Banco de Dados de Vendas

Os principais produtos exportados são a chapa de fibra revestida e a chapa de fibra básica. As atividades de exportação da Empresa da Madeira são de caráter esporádico. Quando os preços no mercado externo e a taxa de câmbio estão favoráveis ou quando o mercado interno está estagnado, a empresa utiliza as

exportações de modo a obter uma maior rentabilidade para sua produção. Caso contrário, a empresa reduz a parcela da produção destinada ao exterior.

Por este motivo, o mercado externo não será abordado neste trabalho. Caso houvesse uma diretriz que estabelecesse uma atuação permanente e constante da empresa no mercado externo, seria importante analisar os fatores que interferem na competitividade da empresa neste mercado, bem como as variáveis sobre as quais a empresa não tem controle (taxa de câmbio, tarifas aduaneiras e barreiras alfandegárias, por exemplo), mas que influenciam na rentabilidade do processo de exportação. Entretanto, este não é o caso.

---

## 6. ANÁLISE DAS INDÚSTRIAS

Por ser uma empresa bastante verticalizada, a Empresa da Madeira compete em muitas indústrias. Algumas vezes, estas indústrias possuem características em comum, como é o caso das indústrias de chapas de fibra e de chapas de aglomerado. Entretanto, quando se compara a indústria de chapas de fibra com a indústria de pisos laminados, por exemplo, nota-se inúmeras diferenças. Devido à variedade de indústrias nas quais a empresa compete e dada a complexidade de gestão do negócio resultante, torna-se imprescindível conhecer todos os seus “campos de batalha” para garantir uma atuação eficaz.

Em relação à revisão do portfólio de produtos, esta etapa de Análise das Indústrias é importante porque não se podem traçar estratégias de sucesso para os produtos de uma empresa sem levar em consideração as características e a dinâmica das indústrias nas quais eles estão inseridos.

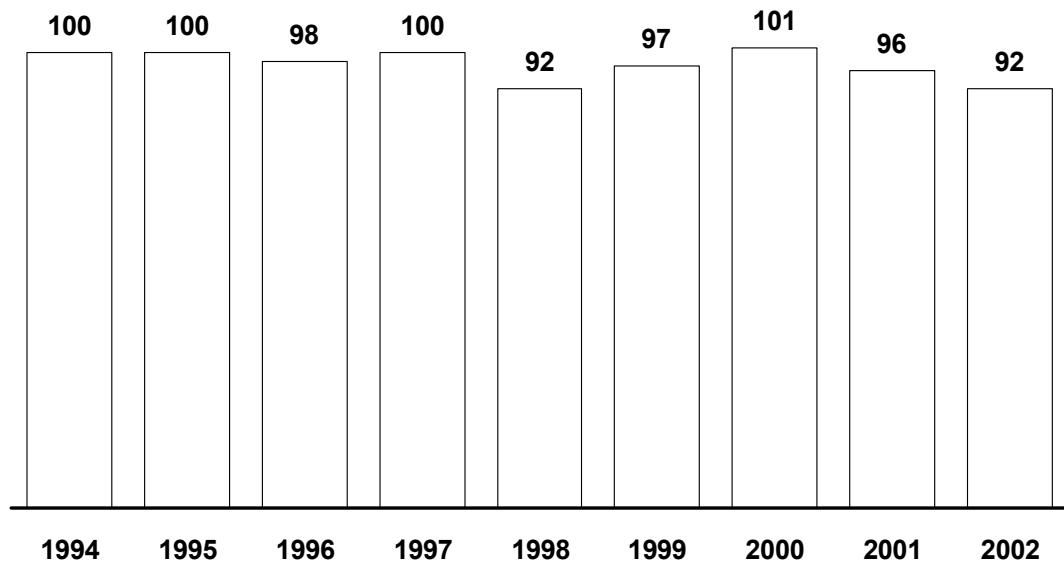
Além da análise das indústrias nas quais a Empresa da Madeira, também serão abordados os dois principais mercados para os quais ela vende seus produtos, a indústria moveleira e a indústria da construção civil. A análise da indústria moveleira sucederá a análise das indústrias de chapas de fibra e de chapas de aglomerado. Já a análise da indústria da construção civil seguirá as análises das indústrias de painéis de divisória, portas e pisos laminados.

As informações utilizadas nesta etapa do trabalho provêm das entrevistas realizadas, de estudos setoriais do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), de estudos setoriais e dados de entidades de classe que acompanham as indústrias em questão (ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente, ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, ABIPA – Associação Brasileira das Indústrias de Painéis de Madeira, SindusCon-SP – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo), de análises setoriais de empresas especializadas em pesquisas setoriais (Austin Asis) e de relatórios institucionais fornecidos pela Empresa da Madeira.

---

### 6.1. A Indústria de Chapas de Fibra

A indústria de chapas de fibra é uma indústria relativamente madura. A Empresa da Madeira, por exemplo, fabrica este tipo de chapa de madeira desde a década de 1970. Além disso, o produto pode ser considerado uma *commodity* e a produção nacional já apresenta uma certa estabilidade. Nos últimos anos, como pode ser visualizado no Gráfico 6.1, observa-se uma variação muito pequena na produção de chapas de fibra, que atingiu cerca de 510 mil m<sup>3</sup> em 2002.



**Gráfico 6.1 - Produção de Chapas de Fibra no Brasil (índice: 1994=100)**

**Fonte:** ABIPA

Apesar desta estabilidade na produção, tem havido um pequeno acréscimo de demanda no mercado interno (ver Gráfico 6.2). Este acréscimo foi atendido através da redução das exportações que, em 1994 representavam 51% das vendas de chapas de fibra produzidas no Brasil, e, em 2002, passaram a representar 42% (ver Gráfico 6.3).

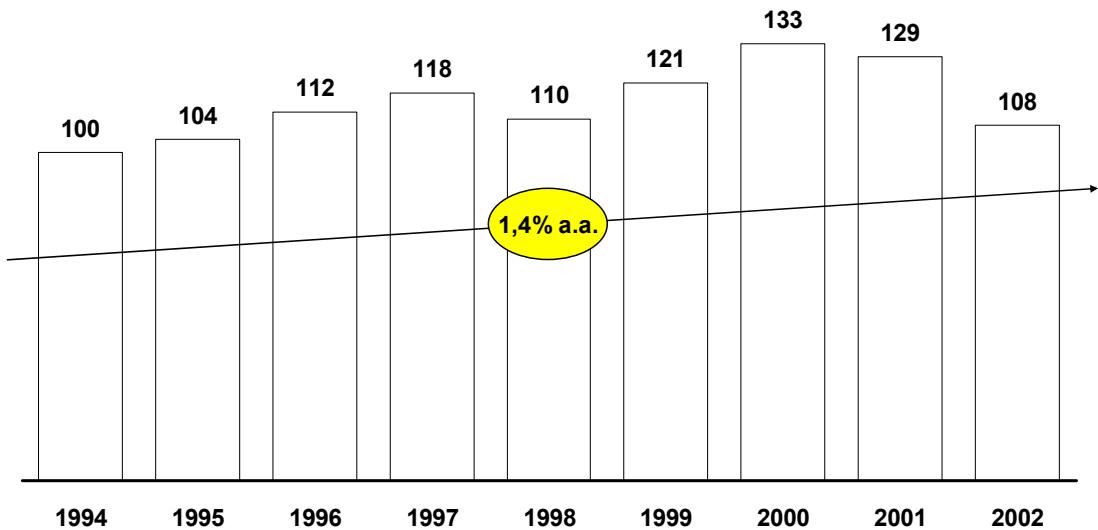


Gráfico 6.2 - Consumo Interno de Chapas de Fibra (índice: 1994=100)

Fonte: ABIPA

□ Mercado Externo  
■ Mercado Interno

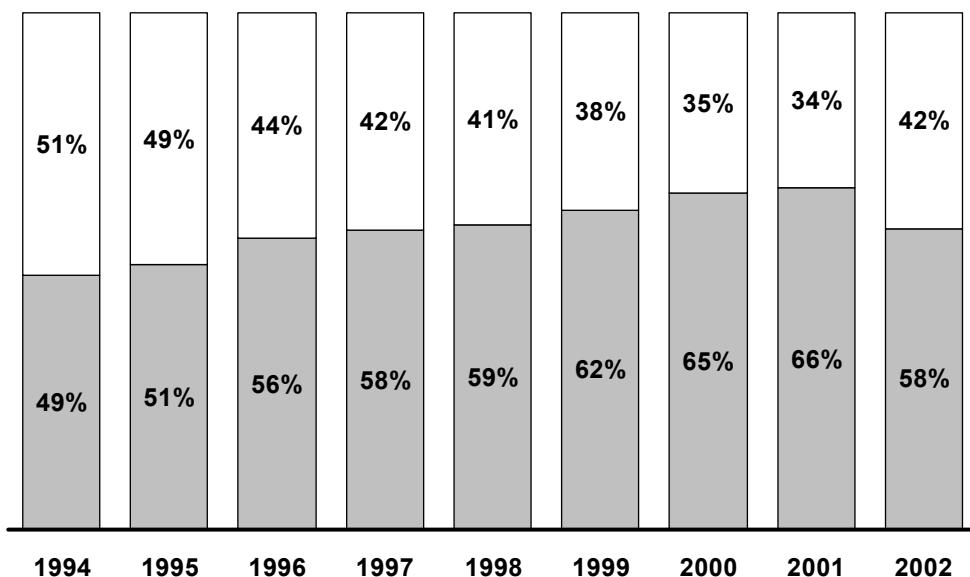
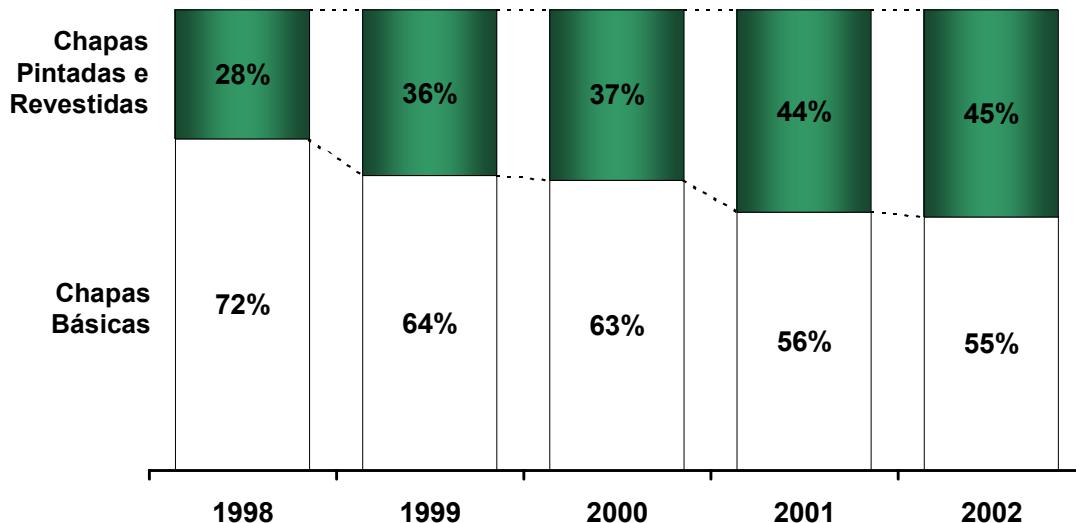


Gráfico 6.3 - Destino da Produção Nacional de Chapas de Fibra (% sobre volume)

Fonte: ABIPA

O mercado de chapas de fibra pode ser dividido em dois, de acordo com o tipo do produto: as chapas de fibra básicas e as chapas de fibra pintadas e revestidas. De acordo com dados da ABIPA, em 1998 as chapas de fibra básicas representaram

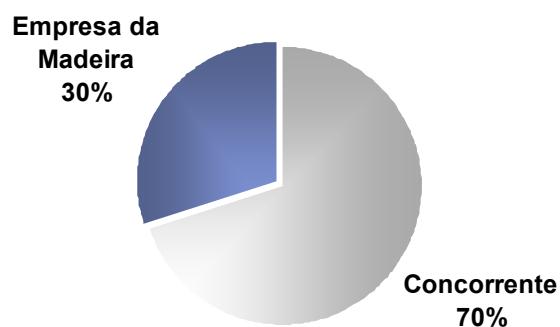
72% das vendas totais de chapa de fibra. Entretanto, este percentual vem diminuindo e atingiu, em 2002, o valor de 55%, como pode ser observado no Gráfico 6.4.



**Gráfico 6.4 - Composição das Vendas de Chapas de Fibra no Mercado Interno (% sobre volume)**

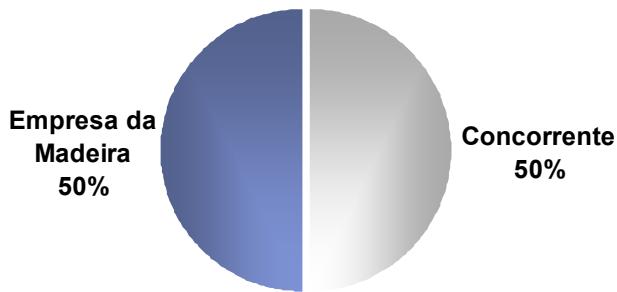
**Fonte:** ABIPA

A indústria de chapas de fibra é um duopólio e, portanto, a Empresa da Madeira enfrenta apenas um concorrente. As parcelas de mercado das duas empresas segundo o tipo de produto estão representadas no Gráfico 6.5 e no Gráfico 6.6.



**Gráfico 6.5 - Parcelas de Mercado no Segmento de Chapas Básicas (2002)**

**Fonte:** Empresa da Madeira



**Gráfico 6.6 - Parcels of Market in the Segment of Painted and Coated Sheets (2002)**

**Fonte:** Empresa da Madeira

O concorrente apresenta como pontos fortes a qualidade do produto, a pontualidade da entrega e os serviços de pós-venda. Como pontos fracos, pode-se desatacar a inflexibilidade da conduta da área comercial e o perfil da força de vendas. Por causa do perfil da força de vendas, alguns clientes da indústria moveleira chegam a declarar que prefeririam comprar da Empresa da Madeira, mas devido à falta de qualidade do produto acabam optando pelo concorrente. Os outros pontos fracos da Empresa da Madeira seriam a falta de pontualidade de entrega e a falta de qualidade dos serviços de pós-venda. Quanto aos pontos fortes, pode-se citar a variedade de produtos e o desenvolvimento de novos produtos.

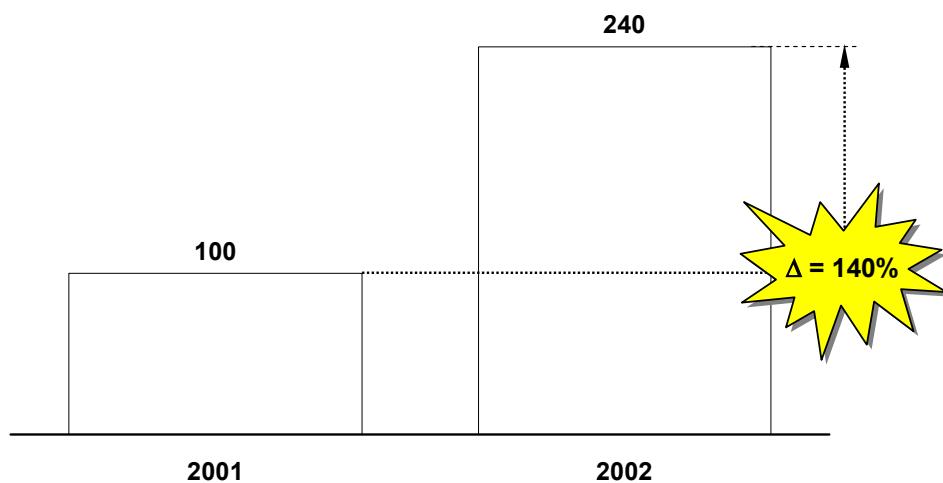
Vale ressaltar que a capacidade de produção do concorrente é maior, sendo que esta empresa inaugurou uma nova fábrica, que produz chapas de fibra através de um processo mais moderno e menos poluente. A fábrica da Empresa da Madeira é muito antiga, datando da década de 1970, e o processo de produção é considerado obsoleto e muito poluente.

O principal grupo comprador das chapas de fibra é a indústria moveleira que, segundo dados da ABIPA, consome mais de 60% das chapas de fibra vendidas no mercado interno

A indústria moveleira, que utiliza a chapa de fibra como fundo de gavetas e fundo de móveis, está começando a solicitar o produto sob medida, em forma de peça e não mais em forma de chapa. As grandes contas deste segmento,

principalmente as empresas com uma linha de produtos definida, ou seja, empresas que só fabricam móveis para cozinha ou só fabricam móveis para dormitório, têm pressionado para receber sob medida. O concorrente está muito bem organizado para atender esta solicitação, enquanto a Empresa da Madeira não tem condições devido à inflexibilidade do seu processo de produção. Apesar do fornecimento sob medida praticamente não agregar nenhum valor ao produto, cada vez mais ele torna-se um requisito básico para a venda de chapas de fibra, o que vem permitindo ao concorrente aumentar um pouco sua parcela de mercado. A Empresa da Madeira permite uma variação do comprimento da chapa de fibra conforme a necessidade do cliente, mas só faz isso quando o volume compensa.

O principal produto substituto da chapa de fibra na indústria moveleira é a chapa de MDF (*medium density fiberboard*) fino, que é uma chapa de madeira reconstituída com espessura inferior a 6 mm. Este produto foi introduzido no mercado recentemente e apresenta fortes tendências de crescimento, como pode ser visualizado no Gráfico 6.7. Em 2002, seu consumo superou a marca de 46 mil m<sup>3</sup>.



**Gráfico 6.7 - Consumo de MDF Fino no Brasil (índice: 2001=100)**

**Fonte:** ABIPA

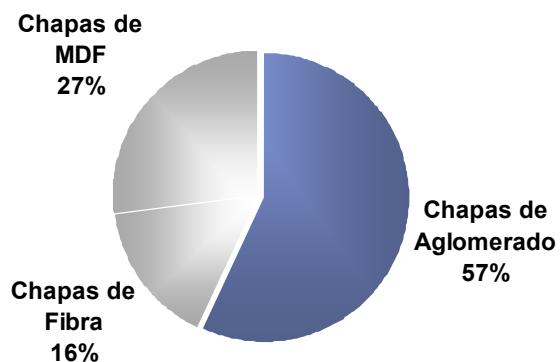
A chapa de MDF fino apresenta algumas vantagens sobre a chapa de fibra. Por exemplo, ela é melhor para a pintura, porque, além da sua superfície ser tão lisa

quanto a superfície da chapa de fibra, a chapa de MDF fino é lisa dos dois lados. Além disso, é mais leve e custa mais barato. Este produto é um bom substituto quando aplicado como fundo de armários. Para aplicação como fundo de gaveta, contudo, ele carece de resistência mecânica.

Os principais fabricantes de chapas de MDF fino são a Tafisa, a Masisa e a Placas do Paraná. Além do MDF fino, todas estas empresas também produzem chapas de MDF, que são chapas de madeira reconstituída com espessura superior a 6 mm que concorrem com as chapas de aglomerado.

## 6.2. A Indústria de Chapas de Aglomerado

A chapa de aglomerado é atualmente o tipo de painel de madeira reconstituída mais produzido no Brasil, como pode ser observado no Gráfico 6.8.



**Gráfico 6.8 - Composição da Produção Nacional de Painéis de Madeira Reconstituída (2002)**

**Fonte:** ABIPA

A produção brasileira de aglomerado, no período 1996 a 2000, evoluiu de 1.059 mil m<sup>3</sup> para 1.762 mil m<sup>3</sup>, o que representa um crescimento médio anual de 13,6%, bastante superior à taxa mundial de 5,8%. (JUVENAL; MATTOS, 2002).

O crescimento da produção de aglomerado no Brasil pode ser associado a três fatores principais. O primeiro deles refere-se à necessidade de substituição do uso de madeira maciça na indústria moveleira e na construção civil face à escassez de

oferta. Em segundo, vem a evolução tecnológica, que permitiu uma melhor usinagem dos painéis de aglomerado. Por último, houve uma melhoria da percepção do consumidor final sobre a qualidade do aglomerado. (JUVENAL; MATTOS, 2002).

O Gráfico 6.9 mostra a evolução do crescimento do consumo interno de aglomerado, que em 2002 superou a marca de 1,8 milhões de m<sup>3</sup>. Vale destacar que as importações e exportações mostram-se inexpressivas, sendo o consumo interno basicamente igual à produção.

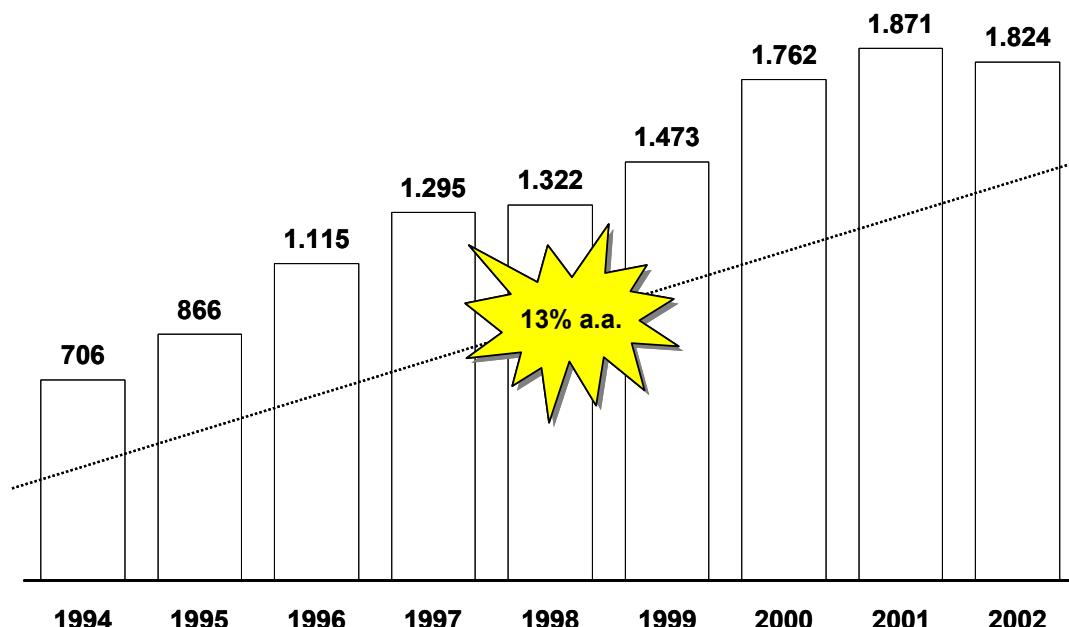


Gráfico 6.9 - Consumo Interno de Chapas de Aglomerado (índice: 1994=1000)

Fonte: ABIPA

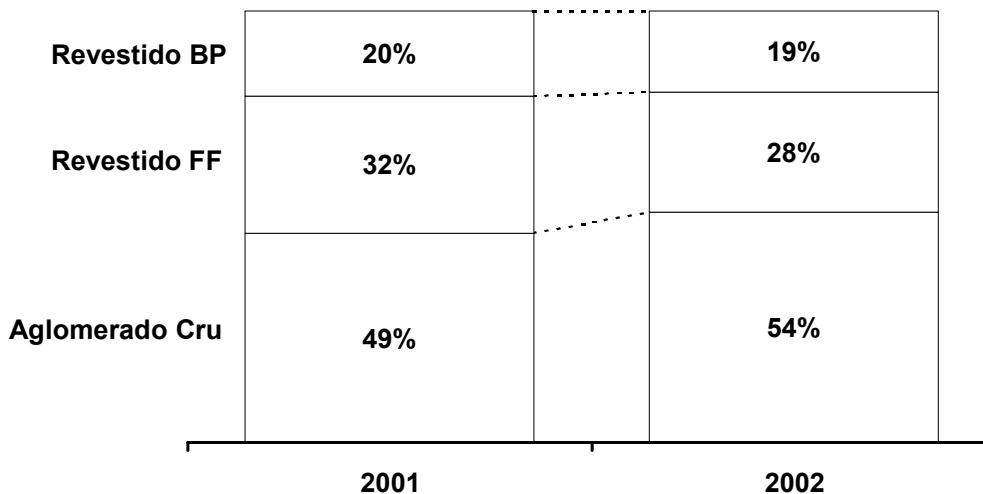
Entre 80% e 90% da produção de aglomerado são destinadas aos pólos moveleiros, sendo uma parcela expressiva comercializada diretamente com as fábricas, enquanto um volume menor é vendido para revendedores que atendem os pequenos fabricantes de móveis. As chapas de aglomerado são utilizadas na produção de móveis de baixo padrão, destinados às classes C e D. (JUVENAL; MATTOS, 2002).

Os fatores que mais influenciam a indústria moveleira na compra das chapas de aglomerado são o preço, o atendimento, a qualidade do produto e a pontualidade da entrega. A presença física do vendedor também é importante. Outra característica

da indústria moveleira é que ela procura sempre ter mais de um fornecedor para o mesmo insumo.

Cerca de metade da produção de aglomerado é revestida com as tecnologias FF (*finish foil*) e BP (baixa pressão). Ultimamente, entretanto, tem havido uma tendência de aumento do consumo do aglomerado cru em detrimento do aglomerado revestido. Esta tendência é um resultado do investimento em máquinas para pintura realizado pelas indústrias moveleiras, que passaram a imprimir o papel de revestimento. Desta forma, elas podem desenvolver padrões de revestimento exclusivos e passam a depender de uma só matéria-prima, o aglomerado cru. Por outro lado, ganham o problema de administrar uma área a mais. Porém, financeiramente, a transição é vantajosa.

O Gráfico 6.10 mostra a evolução das vendas de cada tipo de aglomerado.



**Gráfico 6.10 - Evolução das Vendas de Aglomerado por Tipo (% sobre volume)**

**Fonte:** ABIPA

A capacidade total de produção do aglomerado no Brasil é de 2.350 mil m<sup>3</sup> e a maioria das plantas existentes pode ser considerada atualizada tecnologicamente. A partir de 1997 ocorreram investimentos em modernização e, atualmente, a maioria das unidades funciona com prensas contínuas e obtêm menores custos de produção

devido às menores perdas no processo, ao menor número de empregados e ao menor consumo de energia elétrica e matéria-prima. (JUVENAL; MATTOS, 2002).

Essa modernização propiciou, ainda, o aumento da flexibilidade operacional ao permitir a fabricação de chapas de dimensões variadas. Outro benefício foi a redução do preço final do aglomerado, pela maior competição entre os fabricantes, com benefícios à indústria moveleira. Outro fato a destacar é a utilização de madeira proveniente de florestas plantadas, principalmente de pinus e de eucalipto, na totalidade da fabricação de chapas de aglomerado. (JUVENAL; MATTOS, 2002).

A indústria de chapas de aglomerado está passando por um momento de excesso de capacidade, pois as escalas das fábricas são incrementadas em grandes degraus e a demanda não se desenvolveu. Isto provoca uma sobra da produção, resultando em uma situação delicada, pois a concorrência pode eventualmente levar a uma queda nos preços e nos lucros.

Uma projeção do BNDES (JUVENAL; MATTOS, 2002) apresentada no Gráfico 6.11 mostra a evolução da demanda comparada com a oferta. Segundo esta projeção, apenas no ano de 2005 a demanda excederá a capacidade instalada.

LEGENDA:  
□ Demanda  
■ Capacidade

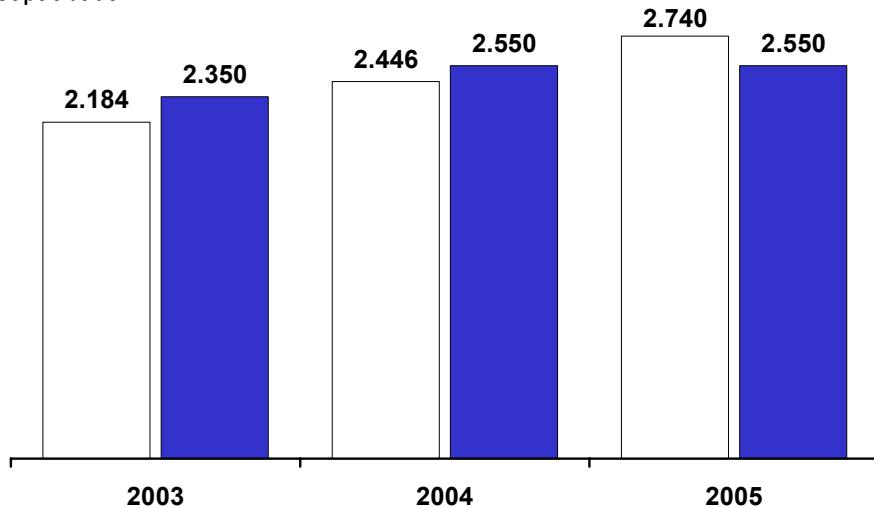


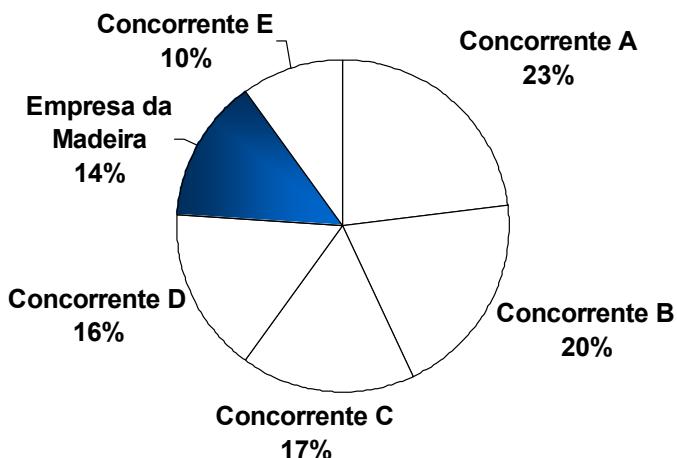
Gráfico 6.11 - Projeção da Oferta e Demanda de Aglomerado no Brasil (em milhares de m<sup>3</sup>)

Fonte: BNDES

A produção é realizada por seis principais fabricantes, todos localizados nas regiões Sul e Sudeste, principais centros de consumo de aglomerado, pois é onde se localizam os grandes pólos moveleiros.

O número elevado de concorrentes de grande porte está, cada vez mais, comprimindo as margens de uma forma geral. Hoje, em nenhum outro país do mundo, existem sete concorrentes competindo na indústria de chapas de aglomerado. Isso aconteceu na Espanha, em Portugal e na Europa Ocidental, mas houve um processo de concentração. Isto também pode ser uma tendência para o mercado brasileiro.

As parcelas de mercado de cada um dos competidores estão apresentadas no Gráfico 6.12.



**Gráfico 6.12 - Parcelas de Mercado dos Principais Fabricantes de Aglomerado (2002)**

**Fonte:** Empresa da Madeira

Um ponto forte da Empresa da Madeira é o relacionamento com os clientes. O que a empresa está adquirindo agora é uma melhoria na qualidade do produto e na pontualidade da entrega de forma continuada, além da adição de alguns itens no portfólio de produtos, como o aglomerado cru para impressão.

Este último produto está permitindo à empresa atuar em um mercado do qual ela estava excluída. Entretanto, sua entrada neste mercado é complicada, porque os concorrentes já estão estabelecidos há algum tempo e a Empresa da Madeira precisa

reduzir os preços para conquistar clientes. Além disso, existe um tempo de maturação para os clientes confiarem no novo produto.

É interessante notar que o aglomerado revestido tem um ciclo de introdução mais longo do que o aglomerado cru, pois ele depende de modas, tendências, desenho e especificação. Outro ponto forte da Empresa da Madeira reside justamente nesta parte de tendência e de moda, já que a empresa cultiva um intercâmbio intenso com o exterior.

Os principais pontos fortes dos concorrentes são a qualidade do produto e a pontualidade da entrega. Como ponto fraco pode-se citar a força de vendas, que ora é mal dimensionada, ora é demasiadamente inflexível nas negociações. Vale destacar que todos os concorrentes são agressivos em preço.

O principal produto substituto das chapas de aglomerado são as chapas de MDF (*medium density fiberboard*). Elas são fabricadas a partir da aglutinação de fibras de madeira com resinas sintéticas em ação conjunta de temperatura e pressão.

O MDF é um produto novo, fabricado pela primeira vez no início dos anos 60 nos Estados Unidos. No Brasil, a primeira indústria iniciou sua produção no segundo semestre de 1997. (VALENÇA; ROQUE; SOUZA , 2000).

O MDF possui consistência e algumas características mecânicas que se aproximam às da madeira maciça. A maioria de seus parâmetros físicos de resistência são superiores aos da madeira aglomerada, caracterizando-se, também, por possuir boa estabilidade dimensional e grande capacidade de usinagem. (VALENÇA; ROQUE; SOUZA , 2000).

Além disso, o MDF é um produto com aceitação no exterior, ao contrário do aglomerado, que sofre restrições em função da liberação de formol durante seu processo produtivo.

As vendas de MDF têm crescido bastante desde a sua introdução no mercado brasileiro, como ilustrado no Gráfico 6.13, e superaram os 600 mil m<sup>3</sup> em 2001.

---

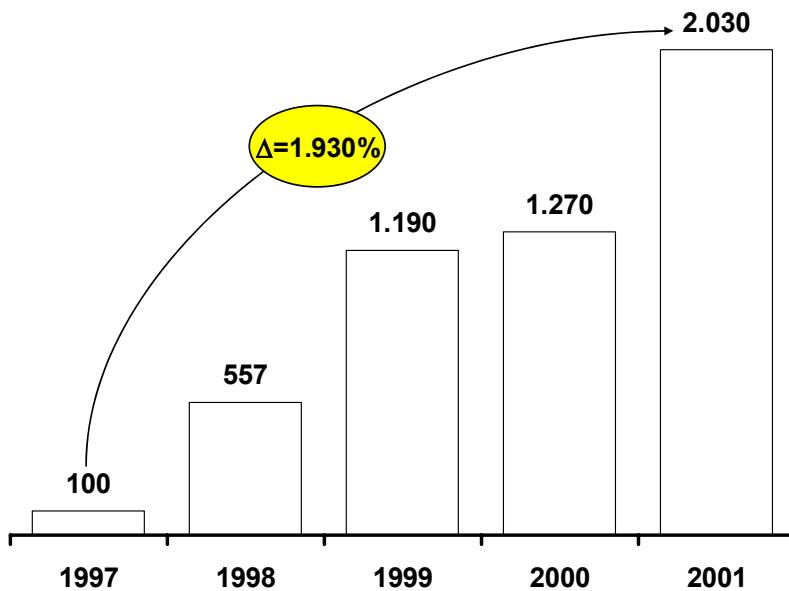


Gráfico 6.13 - Produção de MDF no Brasil (índice: 1997=100)

Fonte: ABIPA

Além disso, a estimativa do BNDES (JUVENAL; MATTOS, 2002) para a taxa de crescimento das vendas de MDF é maior do que a estimativa para a taxa do aglomerado. O Gráfico 6.14, apresentado abaixo, compara estas duas taxas.

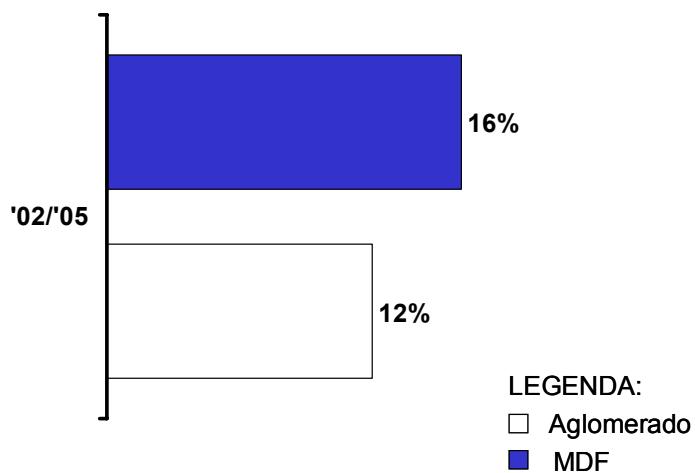


Gráfico 6.14 - Estimativas para as Taxas Anuais de Crescimento das Vendas de MDF e Aglomerado

Fonte: BNDES

Os principais fabricantes de MDF no Brasil são a Duratex, a Tafisa, a Masisa e a Placas do Paraná. Todas elas possuem tanto o MDF, quanto o aglomerado nos seus portfólios de produto. As empresas que não oferecem ambos os produtos, como a Empresa da Madeira, ficam em desvantagem em relação a estes concorrentes, que podem explorar a venda casada dos dois produtos.

### **6.3. A Indústria Moveleira**

O setor moveleiro brasileiro é composto por 13,5 mil empresas, das quais 10 mil são micro-empresas, 3 mil são empresas de pequeno porte e apenas 500 podem ser consideradas como empresas de tamanho médio. São quase todas empresas familiares, de capital 100% nacional. (ABIMOVEL, 2003).

Estas empresas localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do Brasil, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor. Em alguns estados estão implantados pólos moveleiros como, por exemplo, os de Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul), São Bento do Sul (Santa Catarina), Arapongas (Paraná), Mirassol, Votuporanga e São Paulo (São Paulo), Ubá (Minas Gerais) e Linhares (Espírito Santo). (VALENÇA; ROQUE; SOUZA , 2002).

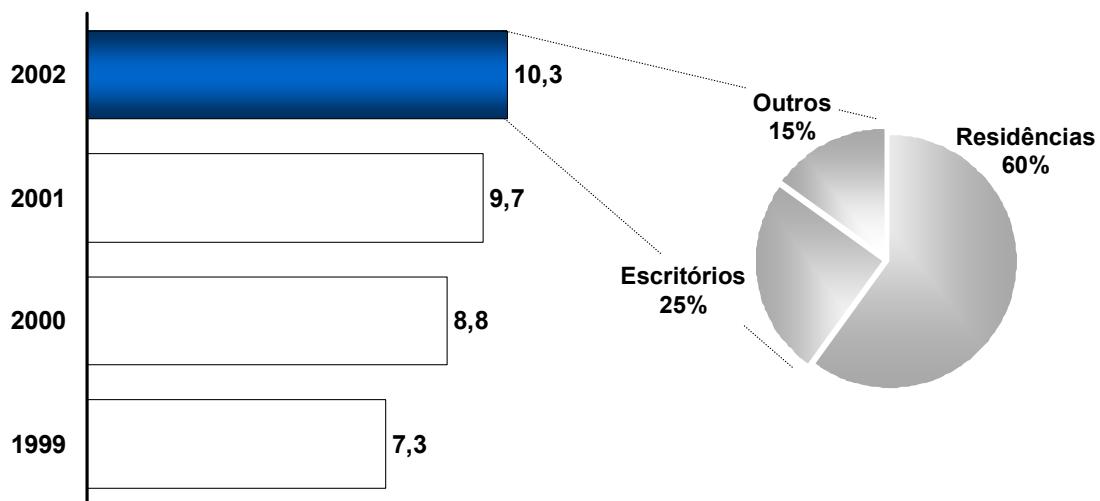
Estima-se que a indústria moveleira no Brasil empregue diretamente 185 mil trabalhadores na produção de móveis, sendo que esse número pode alcançar 1,5 milhão se contabilizados também os empregos indiretos e correlatos gerados pelo setor, que teve um faturamento anual de R\$ 10,3 bilhões em 2002 (ver Gráfico 6.15), incluindo móveis de madeira, metal, plástico e vime.

A industria moveleira no Brasil tem sua evolução recente atrelada às mudanças que vem ocorrendo na economia nacional, tendo sido bastante afetada pela abertura comercial promovida pelo governo brasileiro no início da década de 90 e pela ampliação do mercado interno. Além disso, o baixo custo da madeira de reflorestamento representa um fator competitivo importante.

Com a desvalorização cambial promovida pelo governo brasileiro no início de 1.999, aliada às políticas de restrições às importações adotadas desde 1.998, a indústria moveleira passou a atuar com um novo fôlego, aproveitando os resultados obtidos com as mudanças estruturais e operacionais efetuadas no decorrer dos

---

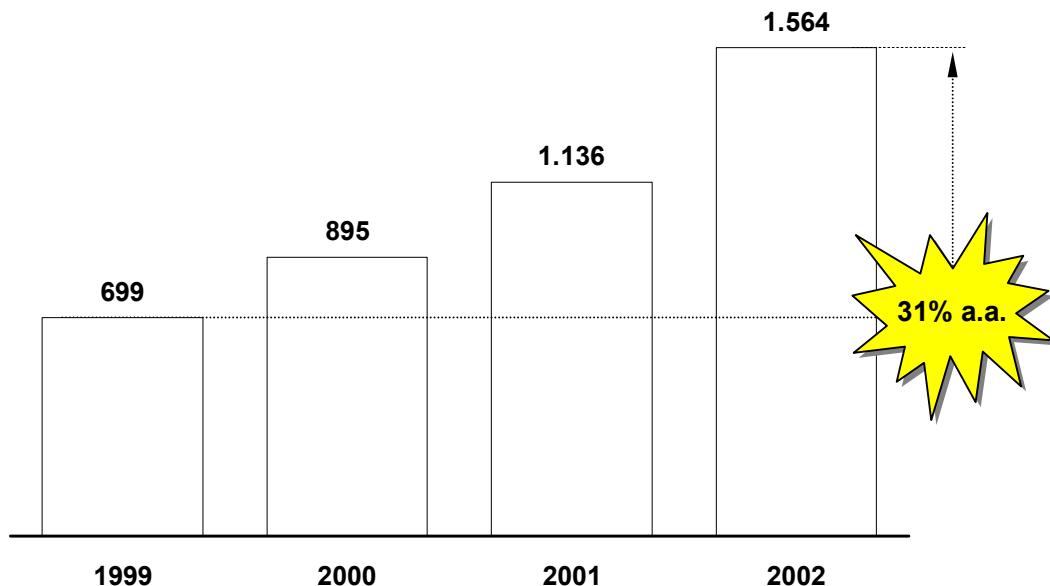
últimos anos para consolidar sua posição no mercado brasileiro, além de passar a competir de maneira mais expressiva no mercado internacional.



**Gráfico 6.15 - Histórico de Faturamento da Indústria Moveleira (em R\$ bilhões) e Destino dos Móveis Fabricados (% sobre valor)**

Fonte: ABIMOVEL

O Gráfico 6.16 abaixo mostra as exportações brasileiras de móveis.



**Gráfico 6.16 - Exportações Brasileiras de Móveis (em R\$ milhões)**

Fonte: ABIMOVEL

Com o aumento das exportações, nos últimos anos, a indústria aprimorou sua capacidade de produção e apurou significativamente a qualidade de seus produtos, mas sem que isso significasse um aumento dos lucros na mesma proporção.

Hoje a exportação brasileira caracteriza-se mais como venda de capacidade produtiva para os países economicamente desenvolvidos. Esta situação impede que a produção nacional obtenha um valor agregado significativo e seja remunerada a taxas mais altas. A agregação de valor faz-se através de um *design* mais evoluído, e esse é um dos objetivos dos investimentos da indústria moveleira no Brasil.

Uma tendência importante que vem ocorrendo na indústria moveleira é a concentração da distribuição dos móveis populares. Cada vez mais, a distribuição está sendo realizada por um número menor de empresas, o que afeta muito o moveleiro devido ao poder de barganha destas empresas, tais como Casas Bahia, Marabrás, Lojas Cem, Sinuante, Magazine Luiza e Lojas Colombo.

Outro fator que afeta bastante esta indústria é a sazonalidade entre o primeiro e o segundo semestres do ano. As vendas concentram-se no segundo semestre, devido às promoções de fim de ano e ao décimo terceiro salário, entre outros fatores. O primeiro semestre responde por apenas 40% do faturamento anual.

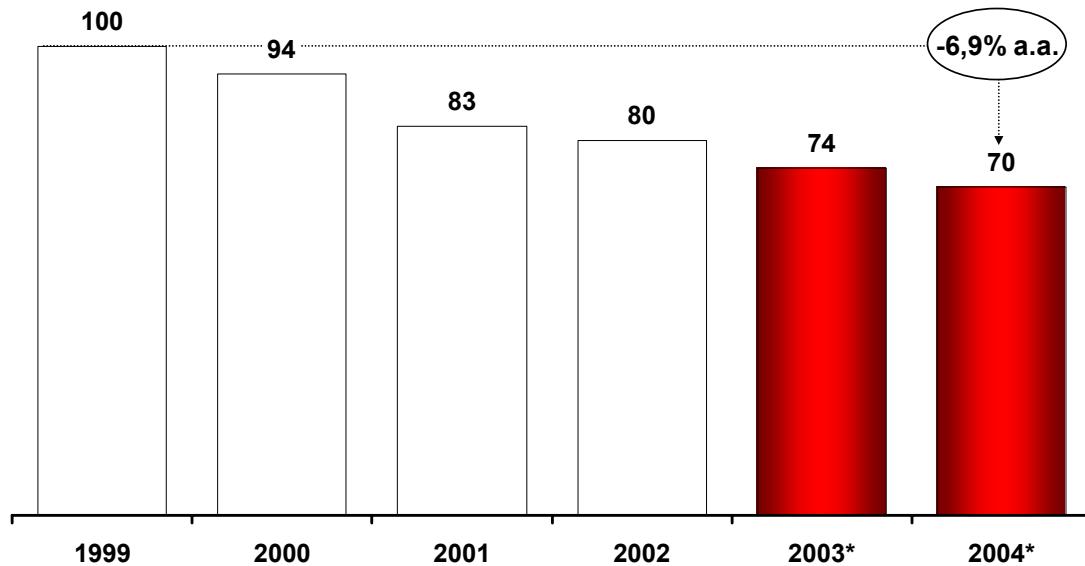
O BNDES (VALENÇA; ROQUE; SOUZA , 2002) prevê um crescimento do setor, nos próximos cinco anos, a taxas anuais entre 10% e 12%, em função das possibilidades existentes tanto no mercado externo, quanto no mercado interno.

#### **6.4. A Indústria de Painéis de Divisória**

O painel de divisória é um produto que está no mercado há 32 anos e praticamente não sofreu mudanças. No início, lançaram-se vários padrões de cor, mas o mercado foi selecionando os padrões. Atualmente, há uma única cor responsável por 70% do mercado. Vale notar, ainda, que todos os fabricantes vendem os mesmos padrões.

Este produto encontra-se entre o estágio de maturidade e o de declínio em seu ciclo de vida. Desde 1999, suas vendas vêm apresentando declínio, como pode ser observado no Gráfico 6.17, e espera-se que em 2003 o consumo interno fique ligeiramente abaixo dos 5 milhões de m<sup>2</sup>.

---



**Gráfico 6.17 - Mercado Brasileiro de Painéis de Divisória (índice: 1999=100)**

**Fonte:** Empresa da Madeira (\* - projeção)

O painel de divisória é um produto de acabamento, utilizado para dividir ambientes e voltado a todos os tipos de obra, exceto obras residenciais, por motivos estéticos. Os maiores usuários são os prédios comerciais de escritório. O perfil destes usuários é de empresas com baixo poder aquisitivo ou que não precisam de sofisticação em uma determinada área.

Não existe a figura de um especificador do produto, como um arquiteto. Algumas vezes o cliente final não possui nem projeto. Ele contata um revendedor de painéis de divisória e este elabora um leiaute e calcula o custo.

A compra é realizada frente a uma necessidade, representada, por exemplo, pela reestruturação da empresa, pela mudança de leiaute ou pelo aproveitamento de uma área.

Existem seis competidores na indústria de painéis de divisória. Com exceção da Empresa da Madeira, todos os outros cinco adquirem as chapas de fibra (matéria-prima básica para a fabricação das divisórias) externamente. Todos eles prensam o painel nas mesmas configurações (dimensão, espessura e padrão) da Empresa da Madeira.

As parcelas de mercado dos competidores da indústria de painéis de divisória estão ilustradas no Gráfico 6.18.

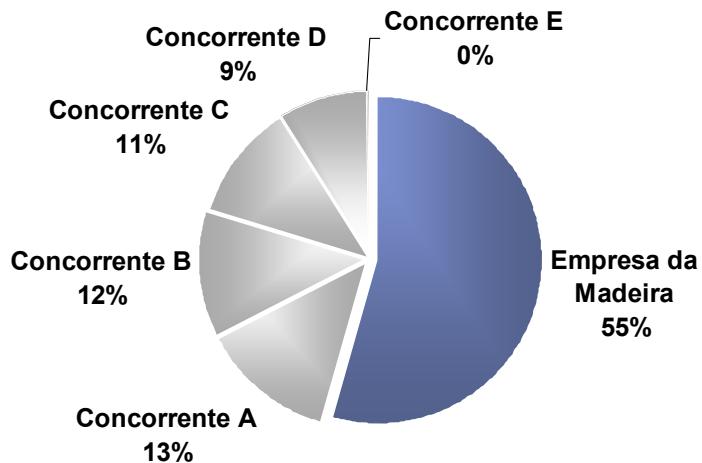


Gráfico 6.18 - Parcels of Market Share by Competitor in the Drywall Industry (2002)

Fonte: Empresa da Madeira

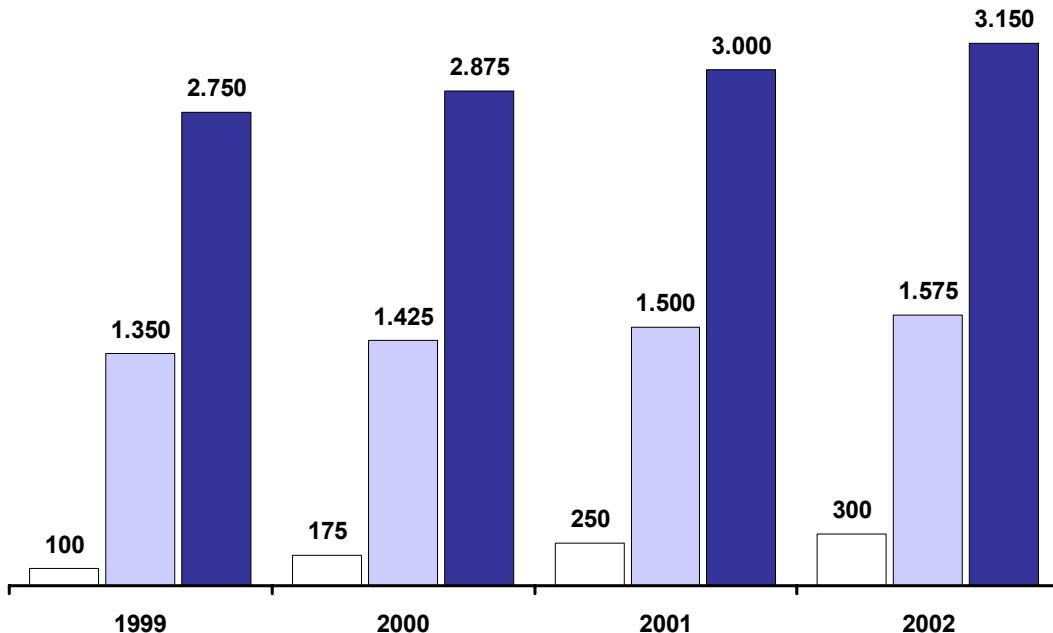
É importante destacar que o frete é um componente muito importante do custo dos painéis de divisória, principalmente porque, sendo este produto semi-oco, a eficiência no transporte é baixa. Portanto, os fabricantes possuem raios de competitividade, fora dos quais o frete praticamente inviabiliza sua comercialização frente aos produtos dos concorrentes mais próximos.

Em relação a produtos substitutos, pode-se citar o *dry wall*, as divisórias sob medida e as divisórias baixas. As paredes de gesso, por sua vez, não são consideradas um produto substituto, pois não são moduladas e possuem o mesmo desenvolvimento de uma parede de alvenaria.

O Gráfico 6.19, apresentado na página seguinte, mostra a evolução das vendas de *dry wall*, divisórias sob medida e divisórias baixas, que em 2002 atingiram, respectivamente, os volumes aproximados de 60, 315 e 630 mil m<sup>2</sup>.

## LEGENDA:

- Dry Wall
- Divisória Sob Medida
- Divisória Baixa

Gráfico 6.19 - Mercado Brasileiro de Divisores de Ambientes (índice: *dry wall* 1999=100)

Fonte: Empresa da Madeira

## 6.5. A Indústria de Portas de Madeira

Estima-se, segundo dados dos próprios fabricantes, que a capacidade de produção instalada no Brasil seja da ordem de 7 milhões de portas ao ano, distribuída por aproximadamente 2.300 empresas operantes no país. Destas, cerca de 80% localizam-se no Paraná e em Santa Catarina. (ABIMCI, 2003).

Do total das empresas fabricantes, somente 10 produzem mais de 15.000 portas por mês, concentrando cerca de 50% da produção nacional total. Aproximadamente 300 empresas fabricam entre 2.000 e 3.000 unidades por mês, enquanto que as 2.000 empresas restantes produzem menos de 2.000 unidades por mês. (ABIMCI, 2003).

O Gráfico 6.20 apresenta uma estimativa da evolução do consumo de portas de madeira no Brasil, que em 2002 foi de cerca de 5,3 milhões de unidades.

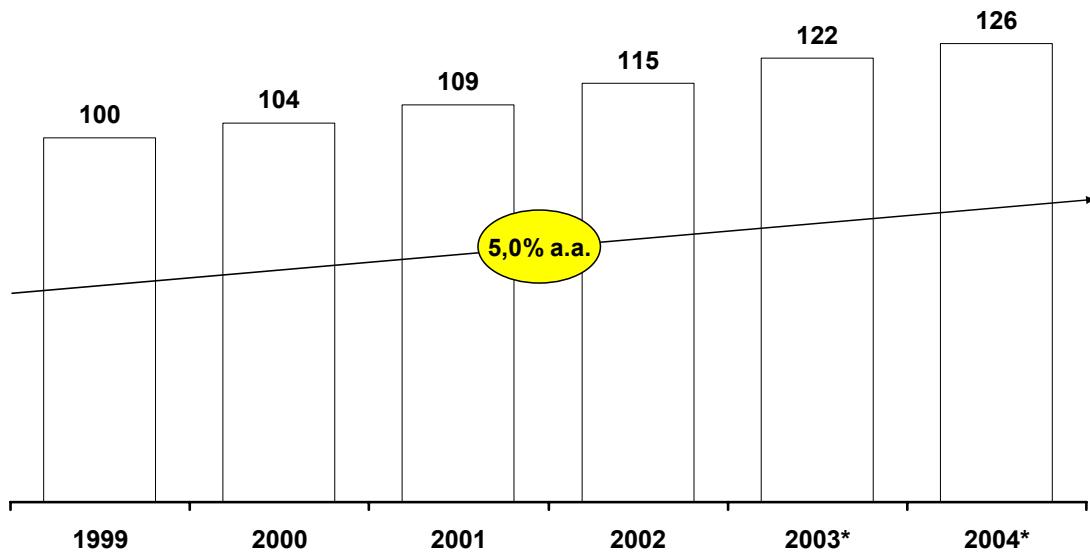


Gráfico 6.20 - Estimativas do Consumo Interno de Portas de Madeira (índice: 1999=100)

Fonte: Empresa da Madeira

As parcelas de mercado dos fabricantes de portas estão ilustradas no Gráfico 6.21.

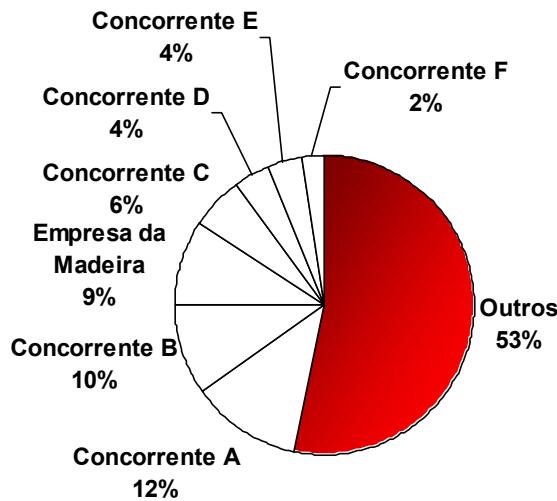


Gráfico 6.21 - Parcelas de Mercado dos Fabricantes de Portas de Madeira (2002)

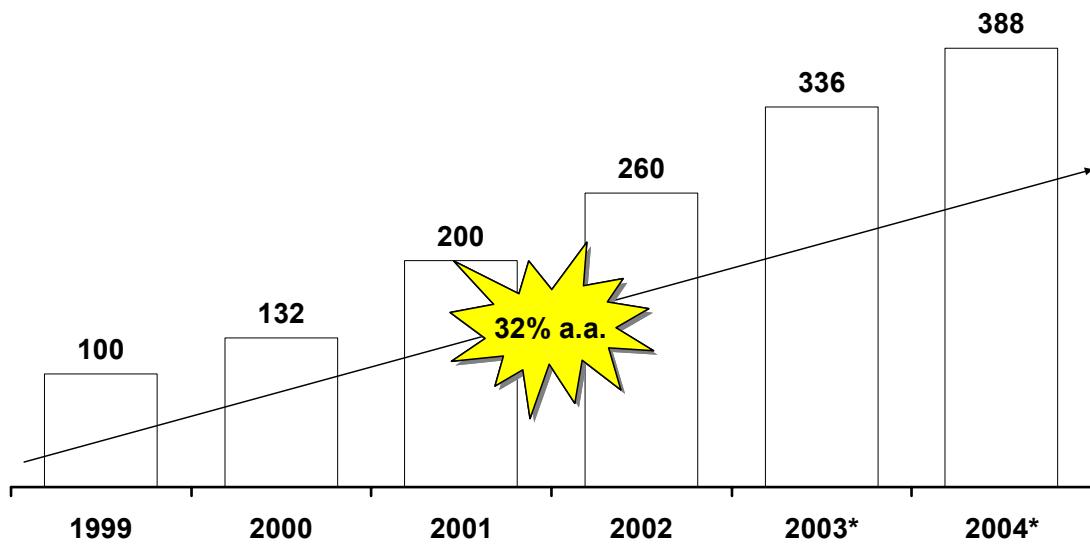
Fonte: Empresa da Madeira

O domínio da indústria de portas de madeira está nas mãos das pequenas empresas, representadas pela categoria outros no gráfico anterior, que atuam regionalmente, com bastante flexibilidade na produção, e praticam a informalidade (vendem o produto sem nota fiscal).

### 6.6. A Indústria de Pisos Laminados

Em 2001, a produção nacional de pisos e revestimentos em geral (pisos de madeira, cerâmicos, têxteis e plásticos, entre outros) foi de aproximadamente 150 milhões de metros quadrados e os pisos de madeira representaram aproximadamente 8% deste volume. Dentre os pisos de madeira, os mais conhecidos e utilizados atualmente são os pisos de madeira maciça e os pisos laminados.

O consumo interno de pisos laminados vem apresentando um crescimento expressivo nos últimos anos e as perspectivas para o futuro também são otimistas. No Gráfico 6.22, observa-se uma taxa média de crescimento do consumo de cerca de 32% ao ano.



**Gráfico 6.22 - Estimativas do Consumo Interno de Pisos Laminados (índice: 1999=100)**

Fonte: Empresa da Madeira (\* - projeção)

A distribuição do consumo de pisos no Brasil resume-se basicamente a três destinos: os arquitetos e decoradores, as construtoras e os usuários finais (ABIMCI, 2001). A composição desta distribuição está ilustrada no Gráfico 6.23.



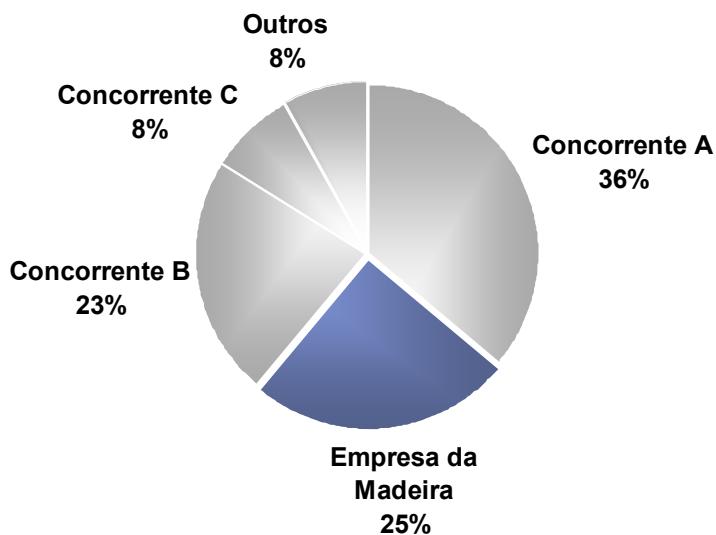
Gráfico 6.23 - Destinos da Produção de Pisos no Brasil

Fonte: ABIMCI

O fator determinante da compra de piso laminado é a existência de uma obra. A compra não é realizada por impulso, mas está associada à necessidade do uso do produto. Além disso, é a mulher que, na maioria das vezes, define a compra do piso.

O mercado nacional segregá os pisos em linhas residenciais, comerciais e *premium*. A padronagem dos concorrentes é muito próxima e a definição de uma nova linha é influenciada pelas tendências vindas do exterior.

Os maiores competidores, dentre os quais inclui-se a Empresa da Madeira, respondem por cerca de 92% da venda de pisos laminados em volume. As parcelas de mercado destes competidores estão ilustradas no Gráfico 6.24.



**Gráfico 6.24 - Parcelas de Mercado dos Competidores da Indústria de Pisos Laminados (2002)**

**Fonte:** Empresa da Madeira

A grande diferença entre os concorrentes está nas suas estruturas de marketing. O trabalho realizado por cada um deles em feiras e mostras de construção civil, a presença na mídia voltada a arquitetos, decoradores e designers de interiores e o relacionamento mantido com os instaladores é fundamental. A atuação das empresas voltada para este público garante a especificação do produto ao consumidor final.

Os principais apelos do piso laminado ao consumidor final são a alta resistência à abrasão (o piso risca com menor intensidade), a uniformidade da padronagem, a garantia oferecida pelos fabricantes e a praticidade da instalação e da manutenção e o preço.

Os produtos substitutos do piso laminado são os pisos cerâmicos e têxteis de alto padrão e os carpetes de madeira.

Em relação aos pisos cerâmicos, este é o tipo de piso mais vendido e também aquele com a maior variedade de produtos. Em regiões quentes, o apelo pelo piso laminado não é tão forte quanto nas regiões mais frias. Portanto, o cerâmico passa a ser a prioridade de uso em climas quentes. Quanto à instalação, o piso laminado é mais prático. Instala-se o piso laminado a uma velocidade de 3 a 4 vezes maior do que o piso cerâmico.

O piso têxtil, por sua vez, tem um grande apelo de uso na região Sul do país por causa do clima mais frio. Contudo, fatores ligados à saúde (proliferação de ácaros e agravamento de rinites alérgicas, por exemplo) têm reduzido a aplicação deste tipo de piso. Além disso, a instalação do piso têxtil exige a permanência fora de casa por um ou dois dias devido ao odor da cola de contato.

Os pisos laminados também concorrem com o carpete de madeira. Dois tipos de carpete de madeira podem ser identificados. O primeiro deles é o carpete de madeira legítimo, que compete com as linhas *premium* do piso laminado. O outro tipo de carpete de madeira não é fabricado com lâmina de madeira, sendo, assim, mais econômico. Sua aparência natural é resultado de uma pintura sobre um papel de revestimento. Este tipo de carpete concorre com as linhas residenciais do piso laminado. Apesar de mais econômico, sua resistência à abrasão é inferior à resistência do piso laminado.

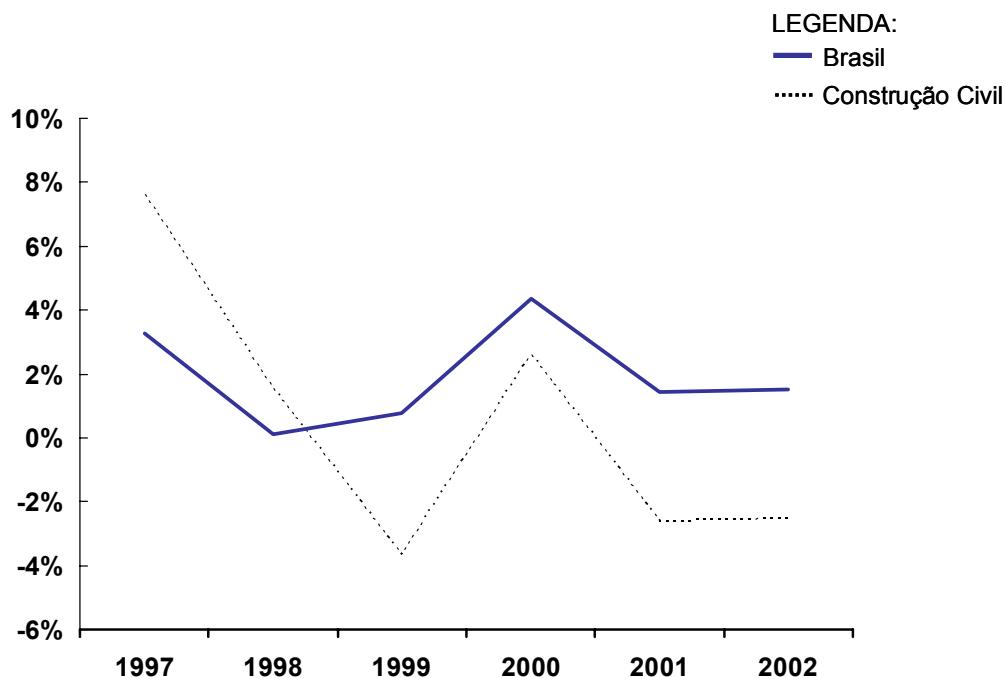
## 6.7. O Setor da Construção Civil

A indústria da construção civil tem um papel muito importante na economia brasileira, uma vez que representa parte significativa do Produto Interno Bruto (PIB). No ano de 2001, esta indústria representou cerca de 8,5% do PIB.

O desempenho da indústria da construção civil tem forte correlação com o ritmo econômico do país, principalmente com a política de crédito e com a atividade industrial. Por isso, o setor da construção civil sofreu impactos negativos durante os primeiros anos do Plano Real, em consequência da política de restrição ao crédito adotada pelo governo naquele período. As exportações também foram bastante prejudicadas pelo câmbio sobrevalorizado, acarretando uma retração das vendas do setor como um todo.

O Gráfico 6.25 compara o desempenho da indústria da construção civil com o desempenho da economia brasileira. É interessante verificar a relação entre ambos anteriormente mencionada.

---



**Gráfico 6.25 - Variação Real Anual do PIB do Brasil e da Construção Civil**

Fonte: IPEADATA

Atualmente, o setor da construção civil está atravessando um processo de reestruturação com a finalidade de, através da industrialização, buscar uma eficiência maior. Esta melhoria da eficiência deverá ser atingida através de um menor desperdício de materiais, da redução do tempo de construção e de um avanço na qualidade das edificações. (AUSTIN ASIS, 2002).

Para o segundo semestre de 2003, há uma expectativa de queda na taxa de inflação, de redução da taxa básica de juros e de implementação da política de microcrédito, o que deverá favorecer a retomada do consumo interno. Os reflexos desta retomada sobre o nível de atividades devem ser percebidos mais claramente apenas no último trimestre de 2003. (SINDUSCON-SP, 2003).

Entretanto, em relação à construção civil, os reflexos da retomada ainda não deverão ser percebidos tão cedo. A decisão de voltar a investir será uma das últimas etapas no ciclo de recuperação da economia. Diante deste cenário, não é mais possível esperar uma retomada capaz de levar o produto do setor a um resultado positivo em 2003. Estimativas do SindusCon-SP/GV Consult apontam para nova queda do produto da construção em 2003, que deve alcançar -4,4%. A se confirmar

esse resultado, será o terceiro ano consecutivo de queda nas atividades da construção. (SINDUSCON-SP, 2003).

A desvalorização do real frente ao dólar e a qualidade das construtoras brasileiras, reconhecida no exterior, tem incentivado a exportação dos serviços de construção. Caso houvesse uma política nacional de auxílio às exportações de serviços de construção, as construtoras nacionais poderiam ter uma atuação ainda maior fora do país.

Vale destacar que a construção civil foi selecionada pelo novo governo como um dos setores prioritários para uma política de promoção das exportações. A concretização desta política poderá alavancar o setor no exterior e, consequentemente, melhorar seu desempenho financeiro. (AUSTIN ASIS, 2002).

Para o futuro, o setor apresenta boas perspectivas para geração de receitas provenientes da exportação de produtos de madeira, principalmente para países do Mercosul, tendo em vista que a indústria brasileira apresenta vantagens em termos de escala, custo de mão-de-obra e tecnologia, sendo considerada uma das indústrias mais modernas do mundo, com tradição de exportação. A recente desvalorização cambial reforça ainda mais esta perspectiva de aumento das exportações por parte da indústria nacional de madeira para a construção civil, tendo em vista que os produtos nacionais ficaram mais baratos e competitivos no mercado internacional.

---

## 7. ANÁLISE DO PORTFÓLIO

Concluídas as etapas de Entendimento da Empresa e Análise das Indústrias nas quais a empresa compete, pode-se então proceder à Análise do Portfólio de produtos da Empresa da Madeira.

Primeiramente, será representado o portfólio de produtos da empresa na matriz crescimento-parcela e na matriz crescimento-ganho. Em seguida, serão analisados os resultados financeiros obtidos com a venda de cada um dos produtos. Com os parâmetros de localização nas matrizes do portfólio e de resultado financeiro dos produtos, será possível verificar se cada um deles está desempenhando a função esperada no portfólio da Empresa da Madeira. Posteriormente, a partir de considerações acerca da posição competitiva da empresa nas indústrias em que compete, desenvolver-se-á a revisão do portfólio de produtos. Esta revisão deverá gerar, como resultado, estratégias que a empresa deve seguir a fim de otimizar seu portfólio de produtos, melhorando o resultado atual da organização e preparando-a para permanecer competitiva no longo prazo.

### 7.1. A Matriz Crescimento-Parcela

A matriz crescimento-parcela é capaz de caracterizar o portfólio de uma empresa associando a cada produto os seguintes parâmetros:

- Taxa de crescimento do mercado (indústria) no qual o produto compete;
- Parcela de mercado relativa ao maior competidor;
- Vendas da empresa em valor.

Antes de partir para a determinação destes parâmetros, entretanto, deve-se proceder à definição dos produtos e mercados a serem representados. Esta definição é extremamente importante para o trabalho, pois influí diretamente nos valores dos parâmetros da matriz e, consequentemente, nas conclusões dela derivadas.

#### 7.1.1. Definição dos Produtos e Mercados

O primeiro desafio enfrentado ao elaborar-se uma matriz crescimento-parcela é a definição dos produtos e dos mercados a serem representados.

---

No caso da Empresa da Madeira, a dúvida residiu na escolha entre indústrias nos seguintes casos:

- Indústria de chapas de fibra *versus* indústrias de chapas de fibra básicas e de chapas de fibra pintadas e revestidas;
- Indústria de chapas de aglomerado *versus* indústrias de chapas de aglomerado cru e de chapas de aglomerado revestido;
- Indústria de divisores de ambientes em geral *versus* indústria de painéis de divisória;
- Indústria de portas em geral *versus* indústria de portas de madeira;
- Indústria de pisos e revestimentos em geral *versus* indústria de pisos de madeira *versus* indústria de pisos laminados;

No primeiro caso, optou-se por representar as indústrias de chapas de fibra básicas e de chapas de fibra pintadas e revestidas. Esta escolha pode ser justificada pela existência de diferentes taxas de crescimento entre as indústrias de chapas de fibra básicas e de chapas de fibra pintadas e revestidas. Além disso, apesar dos competidores serem os mesmos em ambas as indústrias, suas parcelas de mercado são bastante distintas em cada uma delas, o que pode indicar a adoção de estratégias diferentes.

No segundo caso, optou-se por representar as indústrias de chapas de aglomerado cru e de chapas de aglomerado revestido. As razões mencionadas no primeiro caso (taxas de crescimento diferentes e competidores com parcelas de mercado distintas em cada indústria) também são válidas aqui. Porém, às elas, soma-se o fato de que o aglomerado revestido, devido à sua aplicação em partes aparentes de móveis (não como fundo de móveis ou fundo de gavetas, como é o caso da chapa de fibra), sofre influências da moda e das tendências, variáveis que tornam bastante complexa a dinâmica de uma indústria. É necessário frisar que estas influências não prejudicam a análise, pois afetam apenas os tipos de padrão de revestimento vendidos, ou seja, os padrões mudam, mas a quantidade consumida não é afetada. Se a moda influenciasse o volume consumido, a taxa de crescimento do mercado sofreria variações consideráveis conforme o período selecionado para análise.

---

No terceiro caso, será representada a indústria de painéis de divisória ao invés da indústria de divisores de ambientes. Esta última indústria englobaria a primeira, bem como outras indústrias de produtos cuja função é dividir ambientes. Mas, além dos competidores e das estruturas de produção serem muito diferentes entre si conforme o tipo de produto, os painéis de divisória encontram-se entre as fases de maturidade e declínio do ciclo de vida de um produto. E este fato é muito importante de ser caracterizado isoladamente.

Quanto às portas, optou-se por representar a indústria de portas de madeira, restringindo-se o escopo da indústria de portas. As justificativas são as seguintes. Em primeiro lugar, os competidores da indústria de portas em geral são muito diferentes entre si. Além disso, as estruturas de produção diferem significativamente de acordo com o tipo de porta (madeira, alumínio, plástico ou vidro, entre outros tipos). Ademais, as necessidades de uso podem ser bem diferentes entre uma porta de madeira e uma porta de plástico, por exemplo.

Em relação aos pisos, por sua vez, optou-se por representar a indústria de pisos laminados. A indústria de pisos e revestimentos em geral é muito ampla e, como explicado na etapa de Análise das Indústrias, nem todos os tipos de piso são substitutos do piso laminado. Além disso, para fins de formulação estratégica, a elevada taxa de crescimento da indústria de pisos laminados é muito relevante e digna de ser representada isoladamente.

### **7.1.2. Determinação dos Parâmetros da Matriz**

Superado o desafio da definição dos produtos e mercados a serem representados na matriz crescimento-parcela, volta-se agora para a determinação dos parâmetros da matriz.

O primeiro deles é a taxa de crescimento das indústrias, que está intimamente associada ao ciclo de vida do produto. Neste trabalho, a taxa de crescimento foi calculada a partir da evolução das vendas em volume de cada produto no mercado interno (consumo interno). Descartou-se o uso das vendas em valor monetário para isolar a taxa de crescimento da indústria de eventuais variações de preços.

O segundo parâmetro da matriz é a parcela de mercado relativa ao maior competidor. Como sugerido na revisão bibliográfica (ABELL; HAMMOND, 1979),

---

ela foi calculada dividindo-se as vendas da Empresa da Madeira expressas em unidades pelas vendas do maior concorrente também expressas em unidades. As vendas utilizadas foram referentes ao ano de 2002, data mais recente sobre a qual estão disponibilizadas informações consolidadas.

O último parâmetro da matriz é o valor das vendas de cada produto da Empresa da Madeira expresso em moeda. Este valor é proporcional à área do círculo que representa o produto na matriz. Neste trabalho, optou-se por representar a receita líquida (RL) gerada por cada produto. Ao contrário do valor das vendas, a RL desconsidera os impostos (IPI, ICMS, PIS e COFINS), que podem ser diferentes entre os produtos. Portanto, sua eliminação aloca os produtos na mesma base de comparação, o que é mais apropriado para esta análise, pois a função das áreas dos círculos é comparar os produtos entre si.

Uma vez explicados cada um dos parâmetros da matriz crescimento-parcela, serão apresentados agora os valores destes parâmetros utilizados na ilustração do portfólio de produtos da Empresa da Madeira.

As taxas de crescimento das indústrias foram calculadas com base no histórico do consumo interno dos produtos. Para cada produto, procurou-se obter o histórico mais antigo de dados e que caracterizasse a taxa de crescimento da indústria com fidelidade e sem distorções causadas por variações de curto prazo. As taxas de crescimento estão apresentadas na Tabela 7.1.

**Tabela 7.1 - Consumo Interno e Taxa de Crescimento Anual das Indústrias nas quais a Empresa da Madeira Compete (índice para cada produto: 1999=100)**

Indústria	Consumo Interno					Taxa Média de Crescimento Anual 1998-2002 (%)
	1998	1999	2000	2001	2002	
Chapa de Fibra Básica (milhares de m <sup>3</sup> )	102	100	108	94	76	-6,4
Chapa de Fibra Pintada e Revestida (m <sup>3</sup> )	70	100	113	130	112	14,0
Chapa de Aglomerado Cru (m <sup>3</sup> )	93	100	110	120	129	8,5
Chapa de Aglomerado Revestido (milhares de m <sup>3</sup> )	86	100	130	134	118	9,4
Painel de Divisória (milhões de m <sup>2</sup> )	-	100	94	83	80	-7,0
Porta (milhões de unidades)	-	100	104	109	115	4,8
Piso Laminado (milhões de m <sup>2</sup> )	-	100	132	200	260	37,8

**Fonte:** ABIPA; Empresa da Madeira

Quanto às parcelas de mercado relativas, os valores utilizados estão apresentados na Tabela 7.2.

**Tabela 7.2 - Parcelas de Mercado Relativas da Empresa da Madeira**

<b>Produto</b>	<b>Parcela de Mercado da Empresa (%)</b>	<b>Parcela de Mercado do Maior Concorrente (%)</b>	<b>Parcela de Mercado Relativa</b>
Chapa de Fibra Básica	30	70	0,43
Chapa de Fibra Pintada e Revestida	50	50	1,00
Chapa de Aglomerado Cru	8	30	0,27
Chapa de Aglomerado Revestido	22	25	0,88
Painel de Divisória	55	13	4,23
Porta	10	12	0,83
Piso Laminado	29	36	0,81

**Fonte:** Empresa da Madeira

Por fim, para representar as áreas dos círculos de cada produto, foram utilizados os valores de receita líquida mostrados na Tabela 7.3.

**Tabela 7.3 - Receita Líquida dos Produtos da Empresa da Madeira em 2002 (índice: chapa de fibra pintada e revestida = 100)**

<b>Produto</b>	<b>Receita Líquida</b>
Chapa de Fibra Básica	114
Chapa de Fibra Pintada e Revestida	100
Chapa de Aglomerado Cru	43
Chapa de Aglomerado Revestido	352
Painel de Divisória	81
Porta	32
Piso Laminado	106

**Fonte:** Banco de Dados de Vendas

A Tabela 7.4 resume os valores dos parâmetros utilizados na matriz crescimento-parcela.

**Tabela 7.4 - Valor dos Parâmetros da Matriz Crescimento-Parcela**

Produto	Taxa Média de Crescimento Anual da Indústria 1998-2002 (%)	Parcela de Mercado Relativa	Receita Líquida
Chapa de Fibra Básica	-6,4	0,43	114
Chapa de Fibra Pintada e Revestida	14,0	1,00	100
Chapa de Aglomerado Cru	8,5	0,27	43
Chapa de Aglomerado Revestido	9,4	0,88	352
Painel de Divisória	-7,0	4,23	81
Porta	4,8	0,83	32
Piso Laminado	37,8	0,81	106

**Fonte:** ABIPA; Empresa da Madeira; Banco de Dados de Vendas

Com estes valores, obteve-se a matriz crescimento-parcela ilustrada no Gráfico 7.1.

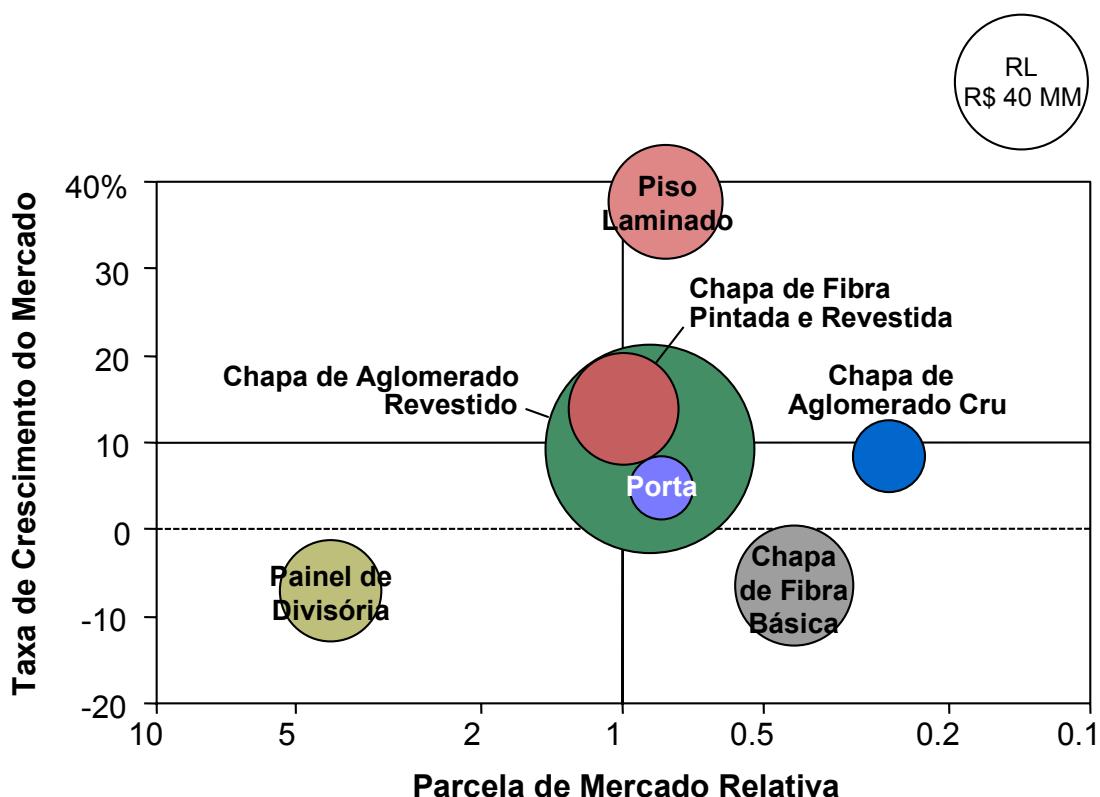


Gráfico 7.1 - Matriz Crescimento-Parcela da Empresa da Madeira (2002)

Observando a matriz crescimento-parcela, pode-se identificar quais produtos estão localizados em quais quadrantes, ou seja, quais produtos são classificados como “vacas caixearas”, “cães”, “pontos de interrogação” e “estrelas”.

A primeira constatação é que não existem produtos no quadrante “estrela” e apenas o piso laminado e a chapa de fibra pintada e revestida encontram-se no quadrante “ponto de interrogação”. Todos os demais produtos encontram-se nos quadrantes inferiores. No quadrante “vaca caixeira” localiza-se o painel de divisória. Já a chapa de aglomerado revestido, a porta, a chapa de fibra básica e a chapa de aglomerado cru estão classificadas como “cães”.

## 7.2. A Matriz Crescimento-Ganho

Finalizada a representação do portfólio na matriz crescimento-parcela, deve-se proceder à construção da matriz crescimento-ganho. O objetivo desta matriz é comparar o crescimento de cada indústria com o crescimento de cada produto da

empresa, indicando se ela está ganhando, mantendo ou perdendo sua parcela de mercado (ABELL; HAMMOND, 1979).

As taxas de crescimento das indústrias utilizadas na matriz crescimento-ganho não são as mesmas da matriz crescimento-parcela. São taxas de crescimento calculadas com base nos dados de consumo interno em volume de cada produto apenas dos anos de 2000, 2001 e 2002. Estas taxas estão apresentadas na Tabela 7.5.

**Tabela 7.5 - Consumo Interno e Taxa de Crescimento Anual das Indústrias nas quais a Empresa da Madeira Compete (índice para cada produto: 2000=100)**

Indústria	Consumo Interno			Taxa Média de Crescimento Anual 2000-2002 (%)
	2000	2001	2002	
Chapa de Fibra Básica (milhares de m <sup>3</sup> )	100	86	70	-16,0
Chapa de Fibra Pintada e Revestida (m <sup>3</sup> )	100	115	99	0,8
Chapa de Aglomerado Cru (m <sup>3</sup> )	100	110	118	8,6
Chapa de Aglomerado Revestido (milhares de m <sup>3</sup> )	100	103	91	-4,4
Painel de Divisória (milhões de m <sup>2</sup> )	100	89	85	-7,5
Porta (milhões de unidades)	100	104	110	5,1
Piso Laminado (milhões de m <sup>2</sup> )	100	152	197	40,8

**Fonte:** ABIPA; Empresa da Madeira

As taxas de crescimento de cada produto da Empresa da Madeira também foram calculadas a partir dos dados de vendas em volume dos anos de 2000, 2001 e 2002. Tanto os dados de venda como as taxas de crescimento calculadas encontram-se na Tabela 7.6.

**Tabela 7.6 - Taxa de Crescimento Anual das Vendas da Empresa da Madeira (índice para cada produto: 2000=100)**

<b>Produto</b>	<b>Vendas Empresa da Madeira</b>			<b>Taxa Média de Crescimento Anual 2000-2002 (%)</b>
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	
Chapa de Fibra Básica (milhões de m <sup>2</sup> )	100	87	80	-10,5
Chapa de Fibra Pintada e Revestida (milhões de m <sup>2</sup> )	100	99	110	4,8
Chapa de Aglomerado Cru (milhares de m <sup>3</sup> )	100	93	104	2,2
Chapa de Aglomerado Revestido (milhares de m <sup>3</sup> )	100	96	94	-3,1
Painel de Divisória (milhões de peças)	100	85	82	-9,0
Porta (milhares de unidades)	100	94	95	-7,6
Piso Laminado (milhões de m <sup>2</sup> )	100	152	180	35,1

**Fonte:** Banco de Dados de Vendas

As taxas de crescimento foram calculadas utilizando-se dados apenas de 2000, 2001 e 2002, uma vez que as informações acerca das vendas da Empresa da Madeira para os anos anteriores não foram disponibilizadas. Apesar disso, a análise não fica comprometida, pois o objetivo da matriz crescimento-ganho é comparar o desempenho da empresa e do mercado (e, assim, avaliar se a sua atuação está coerente com a estratégia de longo prazo perseguida). Apesar de um histórico de dados mais curto ser também mais sensível a tendências de curto prazo<sup>4</sup>, a matriz não tem sua função prejudicada, pois as tendências que afetam uma indústria também afetam todas as empresas que nela competem.

---

<sup>4</sup> Por exemplo, na matriz crescimento-parcela, a taxa de crescimento da indústria de chapas de aglomerado revestido foi de 9,4%. Na matriz crescimento-ganho, por sua vez, esta taxa foi de -4,4%. Como explicado no capítulo 6, as indústrias moveleiras estão substituindo o aglomerado revestido pelo aglomerado cru e, como esta é um tendência recente, afetou a taxa de crescimento da matriz crescimento-ganho em maior grau do que na matriz crescimento-parcela.

Para representar as áreas dos círculos de cada produto, foram utilizados os mesmos valores de receita líquida da matriz crescimento-parcela.

A Tabela 7.7 abaixo resume os parâmetros utilizados na elaboração da matriz crescimento-ganho.

**Tabela 7.7 - Valor dos Parâmetros da Matriz Crescimento-Ganho**

Produto	Taxa Média de Crescimento Anual da Indústria 2000-2002 (%)	Taxa Média de Crescimento Anual da Empresa 2000-2002 (%)	Receita Líquida
Chapa de Fibra Básica	-16,0	-10,5	114
Chapa de Fibra Pintada e Revestida	0,8	4,8	100
Chapa de Aglomerado Cru	8,6	2,2	43
Chapa de Aglomerado Revestido	-4,4	-3,1	352
Painel de Divisória	-7,5	-9,0	81
Porta	5,1	-7,6	32
Piso Laminado	40,8	35,1	106

**Fonte: ABIPA; Banco de Dados de Vendas**

Com estes dados, obteve-se a matriz crescimento-ganho ilustrada no Gráfico 7.2.

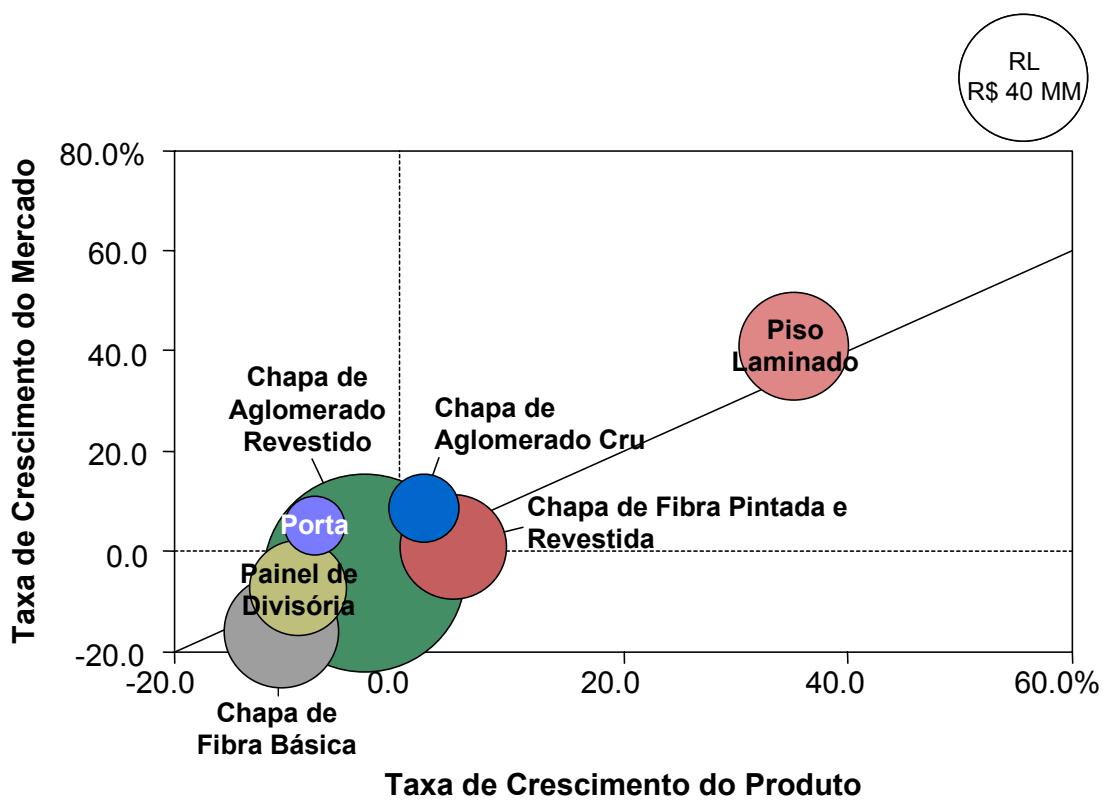


Gráfico 7.2 - Matriz Crescimento-Ganho da Empresa da Madeira (2002)

Conforme os conceitos expostos na revisão bibliográfica, os produtos classificados como “vacas caixearas” deveriam estar situados ao longo da diagonal, indicando a manutenção de sua parcela de mercado, uma vez que, na diagonal, as taxas de crescimento da indústria e do produto são iguais. Observa-se que, no caso da Empresa da Madeira, é isto que ocorre com o painel de divisória.

Os produtos “ponto de interrogação” poderiam estar dispostos em duas regiões. A primeira delas localizada acima da diagonal, próxima ao eixo da taxa de crescimento do mercado. Os produtos encontrados nesta região deveriam estar recebendo pouco investimento e suas estratégias deveriam estar voltadas à saída do negócio. A outra região localiza-se abaixo da diagonal, próxima à extremidade direita da matriz. Os produtos aí encontrados deveriam estar sendo fortemente financiados e a estratégia a eles relacionada deveria ser de aumentar a parcela de mercado a fim de transformá-los em “estrelas”. Os produtos da Empresa da Madeira enquadrados na categoria “ponto de interrogação” são o piso laminado e a chapa de fibra pintada e revestida que estão localizados, respectivamente, na primeira e na segunda regiões.

Em relação aos produtos “cães” (chapa de aglomerado revestido, porta, chapa de fibra básica e chapa de aglomerado cru), estes deveriam estar localizados acima da diagonal, próximo ao eixo da taxa de crescimento do mercado, de forma a refletir uma estratégia de redução de gastos a um nível mínimo, venda ou abandono do negócio. Se, entretanto, a empresa estiver buscando uma estratégia de segmentação para algum destes produtos, sua taxa de crescimento deveria, se possível, ser comparada com a taxa de crescimento do segmento no qual ele está competindo. Neste caso, o produto deveria estar posicionado abaixo da diagonal, indicando que a empresa vem aumentando sua parcela de mercado em busca da liderança no segmento em questão. A porta e a chapa de aglomerado cru encontram-se acima da diagonal, enquanto que a chapa de aglomerado revestido e a chapa de fibra básica encontram-se abaixo da mesma.

### **7.3. Diagnóstico da Situação Atual**

Construídas as matrizes crescimento-parcela e crescimento-ganho, pode-se então realizar o diagnóstico da situação atual da empresa. A partir de agora, analisar-se-á cada um dos produtos em busca de incoerências na estratégia atual da empresa a partir da perspectiva das matrizes do portfólio.

O primeiro produto a ser analisado é o painel de divisória. Este produto é a única “vaca caixeira” de posse da Empresa da Madeira. Na matriz crescimento-ganho ele localizou-se na região esperada, isto é, acima da diagonal, ligeiramente deslocado para a esquerda. Isso indica que nos últimos anos a empresa praticamente manteve sua parcela de mercado. Portanto, conclui-se que o painel de divisória está em boas condições. A empresa deve apenas manter um controle rígido sobre os investimentos realizados neste produto para não desperdiçar o capital que poderia ser utilizado em outros produtos com um futuro mais promissor.

Quanto ao piso laminado, verificou-se que, na matriz crescimento-parcela, ele foi classificado como um “ponto de interrogação”. Na matriz crescimento-ganho, ele localizou-se em uma região acima da diagonal, indicando perda da parcela de mercado. Esta perda sinalizaria uma estratégia de saída do mercado. No entanto, esta não é a estratégia atualmente perseguida pela empresa. A localização do piso

---

laminado na matriz crescimento-ganho está, pois, ruim e alguma ação deve ser realizada a fim de modificar esta realidade.

A chapa de fibra pintada e revestida, por sua vez, é um “ponto de interrogação” cuja localização na matriz crescimento-ganho está em congruência com a estratégia perseguida pela Empresa da Madeira. A empresa vem buscando a liderança nesta indústria e o seu desempenho vem consolidando esta estratégia.

A chapa de fibra básica, por sua vez, classificada como “cão”, apresenta um crescimento superior ao crescimento da indústria. A Empresa da Madeira vem buscando a liderança deste mercado. Contudo, como a sua taxa de crescimento está declinante, a empresa pode estar investindo muito capital neste produto em detrimento de outros. A empresa deve procurar mercados mais atraentes, ou seja, mercados com taxas de crescimento mais elevadas, onde os investimentos sejam mais facilmente revertidos em ganhos de parcela de mercado.

Quanto à chapa de aglomerado cru, que também é um produto “cão”, a Empresa da Madeira é um competidor relativamente novo nesta indústria e vem procurando aumentar sua participação. Entretanto, a localização do produto na matriz crescimento-ganho, acima da diagonal, mostra que a empresa não tem sido bem sucedida.

O mesmo não acontece com a chapa de aglomerado revestido. Na verdade este produto está classificado como um “cão” apenas pela arbitrariedade da linha da taxa de crescimento do mercado situada em 10%. Na prática, ele pode ser considerado um “ponto de interrogação” (a taxa de crescimento de sua indústria é de 9,4%) no qual a empresa deve investir e perseguir a liderança do mercado. Neste sentido, a atuação da empresa mostra-se eficiente, pois a chapa de aglomerado revestido está situada abaixo da diagonal na matriz crescimento-ganho, demonstrando um aumento da parcela de mercado.

Por fim, deve-se analisar a situação na qual se encontra a porta, o último produto enquadrado na categoria “cão”. Além da indústria de portas apresentar um baixo crescimento, a parcela de mercado da Empresa da Madeira vem diminuindo, apesar da empresa buscar o aumento das vendas.

Portanto, pode-se dizer que, de modo geral, a Empresa da Madeira não vem perseguindo uma estratégia de portfólio, mas sim estratégias desvinculadas para cada

---

um de seus produtos. Esta postura impede que a empresa desenvolva a máxima lucratividade do seu portfólio.

Deve-se ressaltar ainda que há dúvidas sobre a existência de uma estratégia empresarial efetivamente estabelecida. Quando se define a estratégia de uma empresa, determina-se não apenas o que a empresa deve fazer, mas também o que ela não deve. E a Empresa da Madeira é uma empresa que tenta oferecer tudo para todos.

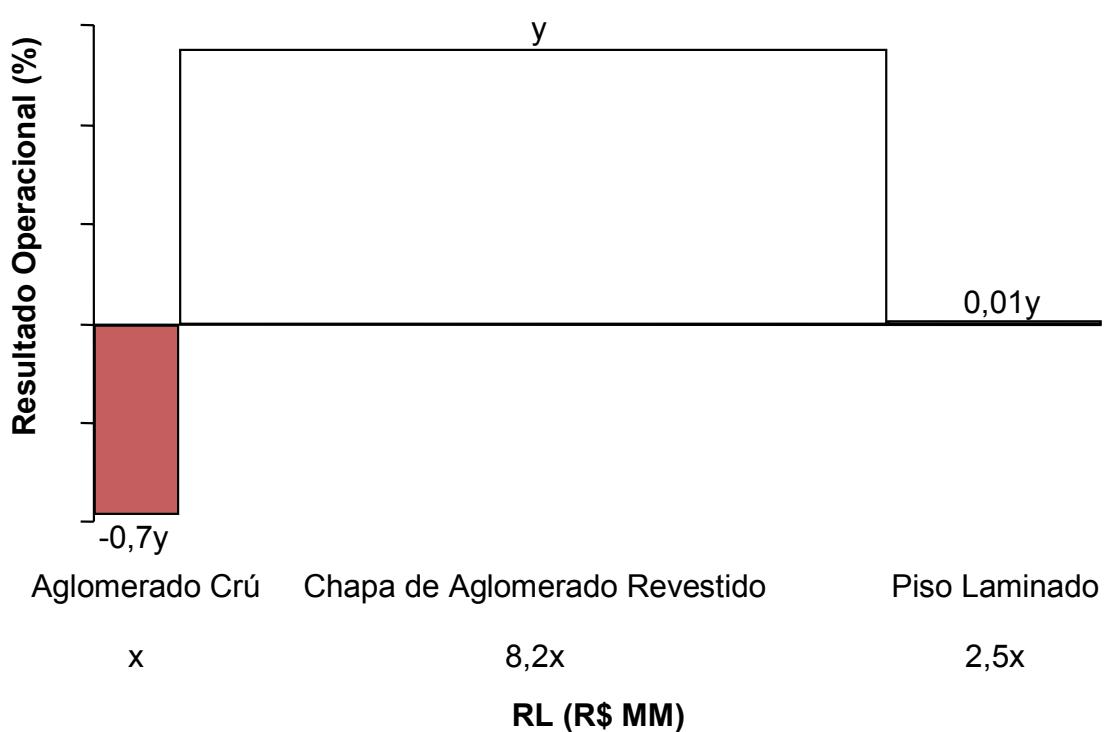
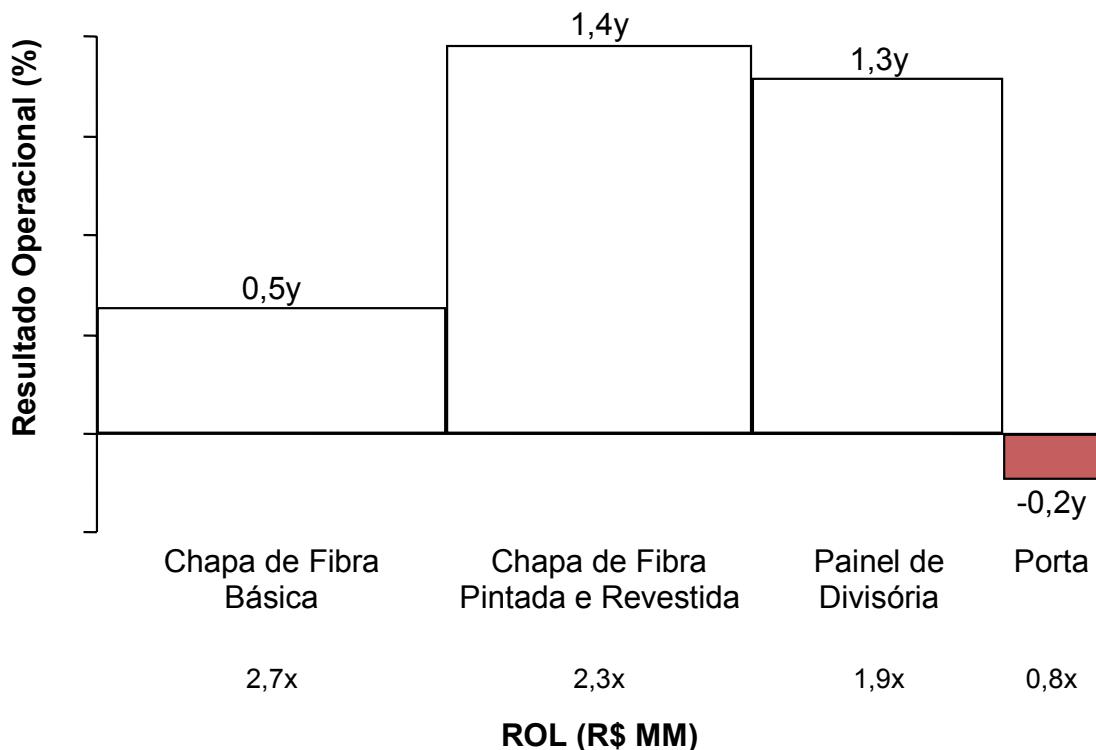
#### **7.4. O Desempenho Financeiro dos Produtos**

Finda a etapa de representação do portfólio nas matrizes crescimento-parcela e crescimento-ganho, deve-se proceder à análise da saúde financeira de cada um dos produtos da Empresa da Madeira. Portanto, neste item serão apresentados os resultados financeiros obtidos com a venda de cada produto.

Os resultados financeiros indicam as indústrias mais rentáveis para a empresa e, consequentemente, conferem uma sugestão dos mercados nos quais ela deve investir. Porém, uma empresa não pode realizar seus investimentos com base apenas em seus resultados financeiros. Deve-se comparar o desempenho financeiro dos produtos com seu desempenho mercadológico e, então, formular estratégias que otimizem o retorno sobre o investimento proporcionado por todos os produtos do portfólio. Além disso, na formulação de estratégias também serão agregadas observações retiradas da análise das indústrias nas quais a empresa compete. Deste modo, assegura-se que as estratégias elaboradas possam ser perseguidas, pois também têm um embasamento nas características qualitativas do mercado.

O Gráfico 7.3 e o Gráfico 7.4 que seguem apresentam os resultados operacionais (resultado operacional dividido pela receita líquida) relativos aos produtos produzidos em Salto e em Botucatu, respectivamente. Estes gráficos ainda comparam estes resultados com a receita líquida de cada produto, indicando em quais produtos a empresa foca suas vendas e se estes são os mais lucrativos para ela.

---



Observando os gráficos acima, verifica-se uma distorção em relação à abordagem utilizada (ABELL; HAMMOND, 1979). Para os produtos chapa de fibra pintada e revestida e piso laminado, classificados como “ponto de interrogação”, o fluxo de caixa deveria ser negativo. No entanto, a chapa de fibra pintada e revestida apresenta um lucro bastante significativo e o resultado do piso laminado é aproximadamente nulo. E para os produtos chapa de aglomerado revestido e chapa de fibra básica, classificados como “cães”, o fluxo de caixa deveria ser modesto. Porém, observa-se que ambos os produtos apresentam lucros significativos.

No caso do piso laminado, esta distorção pode ser explicada pelo fato da Empresa da Madeira não estar investindo muito capital no produto, o que pode ser comprovado pela matriz crescimento-ganho, onde fica evidenciada a perda de parcela de mercado da empresa.

Quanto aos demais, a distorção pode ser explicada pelo seguinte fato. A posição vertical dos produtos na matriz crescimento-parcela depende da taxa de crescimento de suas indústrias e influencia a estratégia de portfólio ao relacionar esta taxa de crescimento com a dificuldade da adoção de uma estratégia de conquista de parcela de mercado. Mas a posição horizontal, por sua vez, depende da atuação da empresa e influencia a estratégia de portfólio ao relacionar a parcela de mercado relativa ao desempenho financeiro da empresa. Entretanto, como explicado anteriormente, nem sempre a parcela de mercado relativa é um bom indicador da lucratividade de um produto. Principalmente quando se refere à lucratividade absoluta ao invés da lucratividade relativa aos concorrentes. No caso da Empresa da Madeira destaca-se ainda o fato da lucratividade apresentar uma forte sensibilidade à taxa de utilização da capacidade, independente do tamanho da planta da fábrica. Por isso, a chapa de fibra básica, a chapa de pintada e revestida e a chapa de aglomerado revestido apresentam uma lucratividade absoluta positiva.

Também é interessante verificar que o foco da organização não está situado nos produtos mais lucrativos. Tomando os produtos fabricados em Salto, por exemplo, constata-se que a chapa de fibra pintada e revestida proporciona um resultado operacional superior à chapa de fibra básica. Entretanto, suas vendas são inferiores às vendas de chapa de fibra básica. Obviamente, o volume das vendas não depende apenas da empresa, mas de toda a conjuntura do mercado. Apesar disso, na

---

formulação de estratégias, esta constatação deve ser considerada e a empresa deve procurar investir mais no aumento da parcela de mercado dos produtos que lhe proporcionam um resultado superior.

Outra constatação que se pode inferir dos gráficos acima é que o resultado operacional aumenta conforme se avança na cadeia de valor, ou seja, os produtos mais simples (chapa de fibra básica e chapa de aglomerado cru) conferem resultados operacionais inferiores aos produtos mais trabalhados, com maior valor agregado. Contudo, isso ocorre até um determinado ponto, a partir do qual o resultado começa a piorar. Em Salto, por exemplo, o resultado começa a piorar a partir do painel de divisória. Em Botucatu, por sua vez, isto acontece a partir do piso laminado.

Este fato é bastante interessante e mostra como empresa carece de competências para atuar nos elos mais avançados da cadeia de valor e precisa desenvolvê-las. A complexidade da atuação em elos mais avançados aumenta não apenas em termos produtivos, já que os produtos são submetidos a um maior número de operações, mas também em termos mercadológicos, pois, no caso da Empresa da Madeira, o número de concorrentes diretos e indiretos aumenta, a distribuição é mais partilhada (volumes menores para um número maior de clientes) e os fatores determinantes da compra são mais variados e menos racionais à medida que os produtos são voltados ao consumidor final.

### **7.5. A Revisão do Portfólio**

Estando desenvolvidos o diagnóstico da situação atual do portfólio da Empresa da Madeira e a análise do desempenho financeiro de cada produto, pode-se proceder à revisão do portfólio de produtos propriamente dita, pois todos os fundamentos para a elaboração de estratégias já estão solidificados.

A revisão do portfólio está estruturada de acordo com os tipos de produtos encontrados no portfólio da Empresa da Madeira, uma vez que, para cada tipo, existem algumas estratégias básicas a serem seguidas. Ela contempla a formulação de estratégias de portfólio, ou seja, estratégias que visam à obtenção do melhor resultado financeiro de todo o portfólio, considerando as consequências dos investimentos no longo prazo.

---

### 7.5.1. “Vacas Caixeiras”

O painel de divisória, estando classificado como uma “vaca caixeira”, deveria ser um produto lucrativo, que gera mais capital do que a empresa necessita para manter sua parcela de mercado. De fato, é isto o que se observa, pois este produto gera um lucro (lucro operacional dividido pela receita líquida) de mais de 30% para a empresa. A estratégia a ser seguida deve estar voltada para a manutenção da parcela de mercado dominante, pois o aumento dela em uma indústria com vendas declinantes será vigorosamente resistido pelos concorrentes e provavelmente custoso demais.

A manutenção da parcela de mercado pode ser conseguida através de maiores esforços de vendas. Também podem ser realizados investimentos em liderança tecnológica. As decisões relacionadas ao estabelecimento de preços devem ser tomadas com bastante cautela e sempre de modo a manter liderança em preço, sugerindo que a empresa deve perseguir uma estratégia básica de liderança no custo total. As pressões para investir demais, através da proliferação de produtos ou da expansão do mercado, devem ser resistidas exceto se houver ótimas perspectivas de aumento da demanda primária. Quanto à proliferação de produtos, existe um risco menor, pois, devido ao estágio avançado do produto em seu ciclo de vida, os vários padrões anteriores existentes já foram eliminados, restando apenas alguns selecionados pelo mercado. Quanto à expansão do mercado, esta representa um risco concreto, principalmente por causa do papel do frete na indústria de painéis de divisória.

O custo do frete é um fator determinante da competitividade da empresa. Sendo o painel de divisória um produto semi-oco, a eficiência no seu transporte é relativamente baixa e, sendo este um produto de baixo valor agregado, o custo do frete exerce um grande impacto nas margens de lucro obtidas. Por isso, pode-se dizer que existe um raio de competitividade para cada concorrente. Fora deste raio, não é interessante para uma empresa competir, pois os concorrentes mais próximos podem oferecer o produto pelo mesmo preço e ainda assim obter lucros maiores com a venda. Portanto, a Empresa da Madeira deve procurar manter sua parcela de mercado atuando dentro do seu raio de competitividade e evitando esforços relacionados à expansão geográfica. Desta forma, ela não compromete o fluxo de caixa advindo das

---

vendas de painéis de divisória e garante o papel deste produto como “vaca caixeira”, que deve financiar o crescimento de produtos mais promissores.

### **7.5.2. “Pontos de Interrogação”**

Para os produtos classificados como “ponto de interrogação” (piso laminado e chapa de fibra pintada e revestida), existem três opções estratégicas básicas. A primeira delas é investir pesadamente no produto para aumentar a parcela de mercado através da conquista da maior parte das vendas incrementais. A segunda opção é adquirir um dos concorrentes e, consequentemente, elevar o produto à categoria “estrela”. A última opção é retirar-se do negócio, o que pode ser feito através da redução dos gastos a um nível mínimo que maximize o fluxo de caixa no curto prazo e que deixe a parcela de mercado ser reduzida gradualmente, da venda ou do simples abandono do negócio. Caso um segmento de mercado possa ser identificado e a empresa possua recursos disponíveis para dominá-lo, deve-se considerar uma estratégia de segmentação. Esta estratégia é ainda mais atraente se este segmento de mercado oferece uma porta de entrada para o mercado todo e se o seu domínio possibilita à empresa adquirir experiência para posteriormente dominar todo o mercado.

O piso laminado é o produto mais promissor de todo o portfólio da Empresa da Madeira devido à alta taxa de crescimento da sua indústria. Apesar do desempenho ruim em relação ao mercado nos últimos anos e ao resultado operacional praticamente nulo, a empresa não deve retirar-se do negócio. A compra de um concorrente também não deve ser considerada, uma vez que a empresa encontra-se em uma situação financeira delicada, tendo sua concordata preventiva decretada no início do ano. A estratégia mais adequada é investir no produto em busca da conquista das vendas incrementais do mercado.

A empresa deve realizar investimentos relacionados à mudança da percepção do consumidor em relação ao seu produto. Como mencionado anteriormente, o piso laminado da Empresa da Madeira é tecnologicamente superior ao de seus concorrentes por ser fabricado a partir de um substrato diferente, de aglomerado de partículas. Entretanto, o próprio substrato confere uma aparência que desagrada ao consumidor. Como a diferença de aparência está na parte inferior do piso, que não

---

fica visível após a instalação do mesmo, a empresa deve realizar um trabalho de marketing que modifique a percepção do consumidor.

Concomitantemente, a empresa deve realizar um trabalho intenso junto aos especificadores (arquitetos, decoradores e *designers* de interiores) e aos influenciadores (vendedores das revendas e instaladores) do produto, promovendo-o através de feiras, mostras, treinamentos, palestras e, até mesmo, através concursos de decoração, por exemplo.

Desta forma, a empresa atuará sobre os dois principais agentes do mercado: quem compra o produto e quem diz que produto deve ser comprado.

Esta estratégia deve permitir à empresa re-posicionar o preço de seu produto, que atualmente está abaixo do benefício oferecido, aumentar sua margem de lucro e ainda conquistar uma parcela de mercado maior.

Para a chapa de fibra pintada e revestida, a estratégia também deve estar direcionada ao aumento da parcela de mercado e não à retirada do negócio. Este aumento da parcela de mercado deve ser conseguido através de investimentos no produto e não através da compra de um concorrente, já que a empresa encontra-se em concordata preventiva.

A conquista de parcela de mercado deverá ser vigorosamente combatida, uma vez que a indústria em questão é um duopólio. Contudo, como, ao contrário do esperado, este produto já fornece um bom fluxo de caixa positivo, a empresa possui os recursos necessários para esta opção estratégica.

A Empresa da Madeira deve realizar investimentos que aumentem a qualidade do produto e melhorem a logística de entrega. Desta forma, ela combate os principais pontos fortes da concorrência, podendo criar uma vantagem competitiva, já que o perfil da força de vendas do concorrente desagrada aos clientes. Outro investimento que a empresa deve realizar é em máquinas de corte, pois o fornecimento da chapa sob medida está se tornando um critério qualificador, ou seja, o fornecimento da chapa sob medida está se tornando um pré-requisito para a venda. Também é importante que a Empresa da Madeira invista no desenvolvimento de novos padrões de pintura e revestimento para as chapas de fibra. O desenvolvimento deve ser realizado com base em um bom planejamento a fim de que sua eficiência e eficácia sejam maximizadas.

---

Além disso, a empresa deve objetivar o aumento das vendas de chapa de fibra pintada e revestida em detrimento da chapa de fibra básica, pois o lucro operacional obtido pela venda do primeiro tipo é cerca de três vezes maior.

Por fim, a empresa deve buscar a liderança no custo total, pois o preço é um dos principais fatores determinantes da compra.

Esta estratégia deverá permitir à empresa aumentar sua parcela de mercado, elevando a chapa de fibra pintada e revestida à categoria “estrela”.

### 7.5.3. “Cães”

A maioria dos produtos (chapa de aglomerado revestido, porta, chapa de fibra básica e chapa de aglomerado cru) está situada no quadrante “cão”. Esta situação é inevitável, pois só pode haver um líder de mercado e a maioria dos produtos também já está na fase de maturidade do seu ciclo de vida.

Os produtos que caem nesta categoria encontram-se normalmente em desvantagem de custo e têm poucas oportunidades para crescer a um custo razoável. Suas indústrias não estão em crescimento, portanto há poucos novos negócios pelos quais competir e os ganhos de parcela de mercado serão resistidos pela concorrência dominante. Quanto menor o crescimento da indústria e quanto menor a parcela de mercado relativa, maior a necessidade de agir. Existem quatro opções estratégicas básicas. A primeira é focar em um segmento de mercado que possa ser dominado e protegido contra avanços competitivos. A segunda opção consiste de reduzir todos os gastos de suporte a um nível mínimo que deverá maximizar o fluxo de caixa em um intervalo de tempo previsível e geralmente curto e reduzir gradualmente a parcela de mercado. A terceira possibilidade inclui a venda do negócio. Por fim, resta o abandono do negócio, com sua exclusão do portfólio.

A chapa de aglomerado revestido é o produto “cão” com a maior receita líquida da Empresa da Madeira. Ele está assim classificado por causa da linha arbitrária de crescimento de mercado situada em 10%. Como a taxa de crescimento da indústria deste produto é de 9,4%, para efeito de formulação estratégica, ele será considerado como um “ponto de interrogação”.

A Empresa da Madeira possui uma posição competitiva forte na indústria de chapas de aglomerado revestido. Por isso, a perseguição de uma estratégia de retirada

---

do negócio não seria razoável. Poder-se-ia considerar a compra de um dos competidores de forma a elevar o produto à categoria “estrela”, mas a situação financeira da empresa é desfavorável. Entretanto, como esta indústria pode estar sujeita a uma tendência de consolidação, devido ao elevado número de competidores quando comparada com outros países (nos quais esta consolidação já ocorreu), uma vez restaurada a saúde financeira da empresa, esta opção deve ser considerada. Quando este momento chegar, será necessário avaliar se o competidor a ser adquirido também produz chapas de MDF, pois, em caso afirmativo, a Empresa da Madeira ainda começaria a vender este produto, oferecendo a seus clientes a venda casada de todos os tipos de painéis de madeira reconstituída.

Portanto, a estratégia mais recomendada é a busca da liderança de mercado. Esta estratégia pode ser atingida através de investimentos na qualidade do produto e na logística de entrega, principais pontos fracos da Empresa da Madeira em relação aos concorrentes. Além disso, a Empresa da Madeira deve investir no desenvolvimento de novos padrões de revestimento, pois uma de suas vantagens competitivas é a facilidade com que seus colaboradores enxergam as tendências futuras. Desta forma, a empresa pode desenvolver, antes dos concorrentes, padrões de revestimento que agradem aos clientes. Por fim, ela deve buscar a liderança no custo total, pois o preço é um dos principais fatores determinantes da compra.

A empresa deve ainda atentar para a tendência atual de transição da chapa de aglomerado revestido para a chapa de aglomerado cru. Esta tendência pode ser passageira, mas, de qualquer forma, deve-se combatê-la. Talvez haja necessidade de reduzir as margens de lucro das chapas de aglomerado revestido para impedí-la. Mas, o aumento da parcela de mercado pode possibilitar um maior ganho de escala e, consequentemente, recuperar estas margens de lucro.

Na indústria de chapas de aglomerado cru, a Empresa da Madeira é um competidor recente, o que justifica sua parcela de mercado reduzida. Porém, seu desempenho em relação ao mercado no último ano foi bastante ruim. Além disso, a performance financeira deste produto é muito negativa. Entre os fatores que contribuem para esta performance ruim destaca-se a necessidade da empresa entrar no mercado com preços mais baixos do que os outros competidores para poder conquistar clientes.

---

A primeira das quatro opções estratégicas para um produto “cão” é focar em um segmento de mercado. Entretanto, este mercado não apresenta segmentos, pois o produto é basicamente uma *commodity* e seus compradores são praticamente todos indústrias moveleiras. As outras estratégias (redução dos gastos a um nível mínimo que maximizará o fluxo de caixa em curto prazo, venda e abandono do negócio) também não podem ser perseguidas, pois a Empresa da Madeira não pode deixar de oferecer chapas de aglomerado cru, uma vez que as indústrias moveleiras sempre compram ambos os tipos de chapa de aglomerado.

Portanto, a empresa deve adotar uma estratégia que mantenha o volume de aglomerado vendido cru em um mínimo necessário, pois o seu resultado financeiro é muito negativo, e priorize as vendas de aglomerado vendido revestido. A tendência é que este resultado financeiro melhore à medida que a Empresa da Madeira se estabeleça no mercado. Porém, como o aglomerado cru é um produto de menor valor agregado, seu resultado será sempre inferior ao proporcionado pelo aglomerado revestido. Por isso, é mais interessante que a empresa direcione seus recursos para este último tipo de aglomerado.

A empresa deve reduzir ao máximo os gastos com propaganda e promoção e investir apenas em tecnologia. Desta forma, ela não ficará defasada em relação aos concorrentes em termos de custos, qualidade, flexibilidade, rapidez e confiabilidade. Adotando estas medidas, os clientes não comprarão todo o aglomerado (cru e revestido) dos outros concorrentes. Além disso, vale destacar que uma melhoria na chapa de aglomerado cru resulta em uma melhoria na chapa de aglomerado revestido.

Quanto à chapa de fibra básica, ela está em uma indústria com taxa de crescimento negativa e ainda caracterizada por um duopólio. No último ano, o desempenho da Empresa da Madeira foi superior ao do mercado, mas o lucro que este produto gera é apenas modesto. De forma análoga à chapa de aglomerado cru, o mercado de chapas de fibra básicas não pode ser segmentado e a Empresa da Madeira não pode deixar de oferecer-las devido às vendas casadas com a chapa de fibra pintada e revestida.

Uma estratégia de conquista da liderança do mercado seria extremamente custosa e não recomendável. A Empresa da Madeira deve perseguir uma estratégia

---

que minimize o volume vendido de chapa de fibra básica. Ela deve racionar os investimentos em propaganda e promoção e focá-los em qualidade de forma a oferecer o mínimo requerido pelos clientes e evitar sua fuga, porque eles também deixariam de comprar a chapa de fibra pintada e revestida.

Por fim, deve-se formular uma estratégia para as portas. De acordo com a classificação na matriz crescimento-parcela, este produto deveria oferecer um fluxo de caixa modesto. No entanto, observa-se que o resultado operacional é negativo. Além disso, a performance da empresa no último ano foi inferior à do mercado. Portanto, dever-se-ia considerar uma estratégia de retirada do mercado. Entretanto, optar-se-á por uma estratégia mais conservadora direcionada à segmentação do mercado (enfoque), mas que também pode ser considerada como uma estratégia de retirada gradual.

A Empresa da Madeira deve concentrar-se na venda de portas padrão, ou seja, as portas adquiridas por revendas, e eliminar do portfólio as portas não-padrão, compradas pelas construtoras. Como demonstrado anteriormente, a margem bruta de contribuição das portas padrão é maior do que a das portas não-padrão. Portanto, esta estratégia de segmentação pode reverter o resultado deste produto.

Além disso, a empresa precisa retirar do mercado os modelos de porta sem acabamento. Como este produto é fabricado a partir da chapa de fibra, a aparência da porta sem acabamento afeta a percepção do consumidor e denegri a imagem do produto. A empresa pode ainda explorar as características técnicas superiores que sua porta apresenta em relação aos produtos concorrentes (portas de compensado) e a presença do selo verde, isto é, a certificação de que as portas são produzidas a partir de madeira reflorestada.

Seria interessante criar uma identidade forte para a marca e eventualmente até modificar o seu nome. Como citado anteriormente, a indústria de portas de madeira é dominada por pequenos fabricantes que praticam a informalidade. Apesar deste fato representar um problema, pois sem pagar impostos os pequenos fabricantes podem oferecer o produto a um preço menor, também representa uma oportunidade, pois não há uma marca forte no mercado. Assim, buscando uma estratégia de liderança no custo total, a empresa poderia oferecer um benefício maior ao consumidor.

---

Caso a empresa consiga dominar o segmento de mercado de portas para revendas e protegê-lo contra avanços competitivos, ele pode representar uma perspectiva de entrada para o mercado todo. Atualmente, o governo está desenvolvendo o Programa Nacional de Qualidade da Madeira, que visa criar normas de produção e padrões fixos para o produto. Quando estes padrões estiverem definidos, as construtoras voltarão a ser um cliente interessante para a Empresa da Madeira. Aí ela poderá oferecer um produto competitivo ao mercado todo.

Contudo, se a estratégia de segmentação não proporcionar bons resultados, a retirada já estará parcialmente implementada, já que o enfoque pode ser considerado como uma etapa intermediária entre a atuação da empresa hoje e o seu completo abandono do mercado.

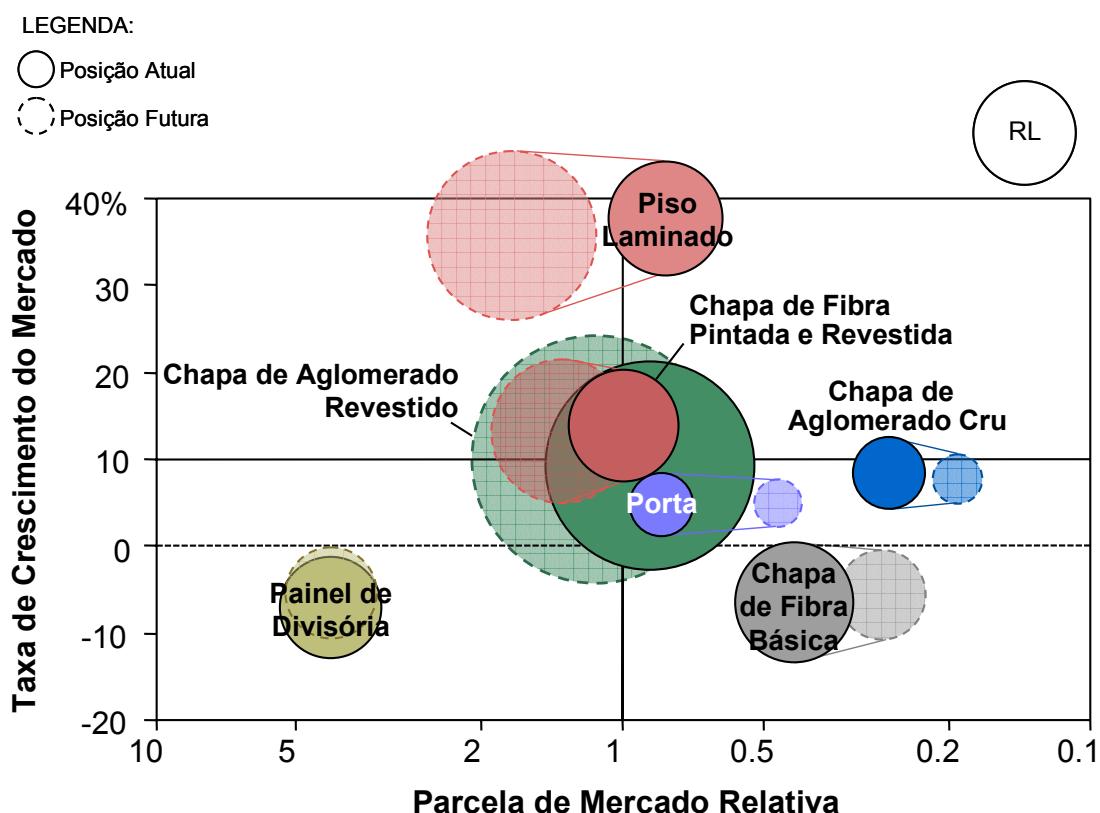
## 7.6. Uma Visão do Novo Portfólio

Formuladas as estratégias para cada um dos produtos da Empresa da Madeira, é possível realizar um rápido exercício de representação para posições que cada produto estará ocupando na matriz crescimento-parcela caso as estratégias elaboradas sejam perseguidas e implementadas com sucesso. O Gráfico 7.5 mostra uma possível configuração do portfólio da Empresa da Madeira na matriz crescimento-parcela caso isto aconteça em um horizonte de cerca de cinco anos.

A posição horizontal dos produtos foi estimada considerando que a empresa seja capaz de implementar as estratégias de aumento, manutenção e redução das parcelas de mercado sugeridas com sucesso. Estas estratégias também influenciaram a estimativa da área dos círculos que representam a receita líquida advinda da venda de cada produto.

A posição vertical, por sua vez, foi estimada considerando que, ao longo do tempo, todos os produtos tendam a situar-se na região central do gráfico, onde a taxa de crescimento da indústria é baixa, o que é comum aos produtos no estágio de maturidade do seu ciclo de vida. Mesmo na indústria de painéis de divisórias, que está praticamente em declínio, a taxa de crescimento também apresentaria esta tendência, indicando uma desaceleração da redução do tamanho desta indústria. Esta desaceleração seria uma decorrência da aproximação do tamanho da indústria a um valor mínimo de demanda que não será extinto.

---



**Gráfico 7.5- Configuração do Novo Portfólio da Empresa da Madeira**

É interessante observar que nesta nova configuração a empresa estaria desprovida de produtos “ponto de interrogação”. Apesar destes produtos apresentarem um grande fluxo de caixa negativo, a sua presença indica uma perspectiva de um produto “estrela”. E como são as “estrelas” que garantem o futuro da empresa, deve-se ressaltar a importância das atividades prospecção de novos mercados e de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Portanto, além de implementar as estratégias sugeridas anteriormente, é essencial que a empresa procure novos mercados de atuação, dando preferência a mercados com altas taxas de crescimento. Depois de identificadas novas oportunidades de atuação, é necessário conduzir o desenvolvimento de novos produtos para efetivamente aproveitar estas oportunidades.

O ideal seria que os novos produtos entrassem na matriz crescimento-parcela diretamente na categoria “estrela”. Mas mesmo que estejam inicialmente classificados como “pontos de interrogação”, a sua presença não é de todo ruim, pois a situação pode ser revertida e gerar muitos benefícios à empresa.

## 8. CONCLUSÃO

Selecionadas algumas estratégias básicas para cada produto, decorrentes da matriz crescimento-parcela, identificada a posição competitiva da empresa, decorrente da análise das indústrias e da matriz crescimento-ganho, e evidenciados os produtos mais lucrativos para a organização, elaborou-se a estratégia para todo o portfólio. Procurou-se traçar uma estratégia que aproveitasse a forte posição competitiva da empresa em algumas indústrias e fortalecesse o seu desempenho em indústrias mais promissoras.

Esta estratégia deve fortalecer a posição competitiva da empresa como um todo e ainda melhorar o seu desempenho financeiro, devido ao re-direcionamento dos investimentos.

Portanto, pode-se dizer que a aplicação dos conceitos relacionados à análise de indústrias, às estratégias competitivas genéricas e à análise do portfólio de produtos através da metodologia de trabalho elaborada mostrou-se bem sucedida.

A condução das entrevistas com o apoio do roteiro possibilitou o entendimento da empresa e da estrutura e dinâmica das indústrias nas quais a empresa compete.

A representação do portfólio na matriz crescimento-parcela propiciou a fácil categorização dos produtos. Verificou-se que a Empresa da Madeira não possui nenhum produto estrela. Apesar disso, a situação atual do seu portfólio não está completamente comprometida.

Em seguida, a representação do portfólio na matriz crescimento-ganho demonstrou o desempenho da empresa frente ao mercado e, junto com algumas observações retiradas da análise das indústrias, permitiu a avaliação da posição competitiva da empresa. Constatou-se que o desempenho da empresa está comprometendo o negócio no longo prazo, uma vez que os produtos mais promissores não estão crescendo no mesmo ritmo do mercado.

Posteriormente, a análise da performance financeira de cada produto evidenciou os itens que proporcionam maior rentabilidade para a empresa. Averiguou-se que as competências da empresa possibilitam uma atuação melhor em elos menos avançados da cadeia produtiva. Além disso, foi possível constatar uma

---

distorção entre a abordagem teórica e a prática, causada pelo desajuste a uma das hipóteses do modelo. Esta distorção referiu-se à ineficiência da parcela de mercado como indicador de lucratividade da chapa de fibra básica, da chapa de fibra pintada e revestida e da chapa de aglomerado revestido.

Por fim, realizadas todas as etapas necessárias para o embasamento da formulação estratégica, procedeu-se ao desenvolvimento de estratégias para cada produto que, influenciadas pela matrizes crescimento-parcela e crescimento-ganho, integram uma estratégia de portfólio.

Vale ressaltar que o sucesso da estratégia traçada depende também da sua efetiva implementação. Por isso, torna-se imprescindível a elaboração de um plano de ação que estabeleça objetivos ambiciosos. Também é importante que os principais executivos da empresa demonstrem seu comprometimento para com estes objetivos e incitem a dedicação de toda a organização.

Pode-se afirmar que as principais dificuldades do trabalho, relacionadas à definição de produto e mercado a serem representados e à coleta das informações de mercado necessárias à construção das matrizes do portfólio, foram superadas. Dentre estas dificuldades, a maior foi a coleta de informações devido à dificuldade em encontrar dados acerca de alguns mercados de atuação da Empresa da Madeira.

Em suma, conclui-se que apenas o produto painel de divisória encontra-se bem posicionado nas matrizes do portfólio. Todos os demais demandam ações corretivas. E em relação a estas ações, o trabalho fornece sugestões de estratégias a serem adotadas para cada produto de modo que a Empresa da Madeira obtenha de seu portfólio de produtos melhores resultados no longo prazo a partir de uma gestão mais eficaz de seus recursos.

---

**ANEXO A – Roteiro das Entrevistas****1. Mercado de Atuação**

- Descrição de cada um dos segmentos de atuação com principal fonte geradora da demanda (onde o produto comprado é usado pelo cliente) e fatores de compra (importância relativa de cada fator de compra);
- Principais produtos oferecidos por segmento de atuação;
- Principais produtos vendidos para os clientes A, B, C e D em termos de faturamento;
- Principais estratégias comerciais aplicadas para cada segmento de atuação nos últimos anos (preço, desconto, bonificação, etc);
- Principais estratégias de marketing aplicadas para cada segmento de atuação nos últimos anos (campanhas de marketing, propagandas, promoções, etc);
- Principais produtos desenvolvidos e lançados especificamente para atender cada segmento de atuação;
- Principais estratégias de crescimento de mercado desenvolvidas nos últimos anos (novas regiões geográficas).

**2. Portfólio de Produtos**

- Descrição de cada um das famílias de produtos ofertados e seus principais diferenciais;
  - Principais estratégias comerciais aplicadas para cada produto ofertado nos últimos anos (preço, desconto, bonificação, etc);
  - Principais estratégias de marketing aplicadas para cada segmento de atuação nos últimos anos (campanhas de marketing, propagandas, promoções, etc);
  - Principais estratégias de desenvolvimento e lançamento de produtos aplicada nos últimos anos;
  - Plano de lançamento de novos produtos (indicação do produto a ser lançado e de seus principais diferenciais, bem como, do seu segmento alvo e da sua expectativa de crescimento).
-

### **3. Concorrência Direta e Indireta**

- Principais concorrentes diretos e indiretos por segmento de atuação;
- Principais ofertas de produtos dos principais concorrentes diretos e indiretos por segmento de atuação;
- Principais diferenciais oferecidos pelos produtos principais concorrentes diretos e indiretos por segmento de atuação;
- Principais estratégias comerciais, de marketing e de produto percebidas dos principais concorrentes diretos e indiretos nos últimos anos.

### **4. Canais de Distribuição**

- Descrição dos principais tipos de canais utilizados;
- Principais fatores de seleção dos canais (importância relativa destes fatores);
- Principais fatores de compra dos produtos pelo canal (importância relativa destes fatores);
- Principais produtos oferecidos para cada canal pela empresa e pela concorrência;  
Principais estratégias comerciais aplicadas para cada canal nos últimos anos (preço, descontos, bonificação, etc).

## LISTA DE REFERÊNCIAS

- ABELL D. F.; HAMMOND J. S. **Strategic Market Planning: problems and analytical approaches.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979.
- ABIMCI. **Estudo Setorial 2003: produtos de madeira sólida.** Curitiba, 2003. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Madeira Processada Mecanicamente: estudo setorial 2001.** Curitiba, 2001. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Qualidade da Madeira.** Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2003.
- ABIMOVEL. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil.** São Paulo, set. 2003. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 10 ago. 2003.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- AUSTIN ASIS. **Análise Setorial: construção civil e pesada.** São Paulo, 2002.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. Market Share – A key to Profitability. **Harvard Business Review**, v.53, p.97-106, Jan.-Feb. 1975.
- DAY, G.S. Diagnosing the Product Portfolio. **Journal of Marketing**, v.41, n.2, p.29-38. New York, apr. 1977.
- HENDERSON, B. D. **Anatomy of the Cash Cow.** The Boston Consulting Group, 1976. Disponível em: <<http://www.bcg.com/publications>>. Acesso em: 18 set. 2003.
- \_\_\_\_\_. **The Experience Curve - Reviewed.** The Boston Consulting Group, 1973. Disponível em: <<http://www.bcg.com/publications>>. Acesso em: 18 set. 2003.
- \_\_\_\_\_. **The Product Portfólio.** The Boston Consulting Group, 1970. Disponível em: <<http://www.bcg.com/publications>>. Acesso em: 18 set. 2003.
- \_\_\_\_\_. **The Star of the Portfólio.** The Boston Consulting Group, 1976. Disponível em: <<http://www.bcg.com/publications>>. Acesso em: 18 set. 2003.
- JUVENAL, T. L.; MATTOS, R. L. G. **O Setor Florestal no Brasil e a Importância do Reflorestamento.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.16, p.3-30, set. 2002. Disponível em: <<http://www.bnnes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: 03 abr. 2003.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Painéis de Madeira Reconstituída.** Relatos Setoriais, n.2, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.bnnes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: 03 abr. 2003.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard.** 15<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MILES, A. W. **Renaissance of the Portfólio.** The Boston Consulting Group, 1986. Disponível em: <<http://www.bcg.com/publications>>. Acesso em: 18 set. 2003.
- PORTRER M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SINDUSCON-SP. **ConstruCarta Conjuntura.** São Paulo, n.156, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2003.
- SCHOFFLER, S.; BUZZELL R. D.; HEANY, D. F. Impact of Strategic Planning on Profit Performance. **Harvard Business Review**, v.52, p.137-145, Mar.-Apr. 1974.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas: 1996.
- VALENÇA, A. C. V.; PAMPLONA, L. M. P.; SOUTO, S. W. **Os Novos Desafios para a Indústria Moveleira no Brasil.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.15, p.83-96, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.bnnes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: 03 abr. 2003.
- VALENÇA, A. C. V.; ROQUE, C. A.; SOUZA, P. Z. **MDF – Medium Density Fiberboard.** Informes Setoriais, abr. 2000. Disponível em: <<http://www.bnnes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: 03 abr. 2003.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Painéis de Madeira Aglomerada.** Informes Setoriais, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.bnnes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: 03 abr. 2003.