

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL FERREIRA DE ANDRADE

**UM ESTUDO DE CASO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE  
ALIMENTOS PROCESSADOS**

Curitiba  
2014

RAFAEL FERREIRA DE ANDRADE

**UM ESTUDO DE CASO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE  
ALIMENTOS PROCESSADOS**

Monografia apresentada como requisito conclusão do Curso de Especialização em MBA Marketing com Ênfase em Vendas, orientada pela Professora Danielle Mantovani Lucena da Silva, do Departamento de Administração Geral Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba  
2014

# UM ESTUDO DE CASO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE ALIMENTOS PROCESSADOS

*Autor: Rafael Ferreira de Andrade<sup>1</sup>  
Orientadora: Danielle Mantovani<sup>2</sup>*

## RESUMO

Em um mundo globalizado, as organizações sentem a constante necessidade de buscar cada vez mais o reconhecimento de seus clientes quanto ao tipo de produtos e serviços ofertados, a fim de alcançar a diferenciação, agregando valor e obtendo vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. O intuito deste trabalho é o de analisar por meio da matriz de crescimento e participação BCG, como se apresenta o mercado segmentado de indústrias alimentícias atuantes no ramo alimentos processadas, para uma determinada carteira de negócios e a disposição de uma amostra representativa de acordo com este modelo de matriz de estudos pelas denominações de geradores de caixa, estrelas, pontos de interrogação ou pesos, a partir do quadrante no qual cada empresa se insere, considerando parâmetros de vendas com a variável de volume, sendo este o principal indicador auxiliado por parâmetros de rentabilidade e vendas líquidas, para a melhor determinação dos resultados, a partir de sua comparação. A amostra representativa foi composta por 15 empresas que somam mais de 93% do volume de compras dos ingredientes de toda a carteira de negócios avaliada, os quais a empresa X industrializa e comercializa, adquiridas por este grupo de clientes. Os resultados finais permitem a sugestão de estratégias, com o propósito de otimizar os recursos alocados nos atendimentos e com os direcionamentos necessários que proporcionem um melhor posicionamento neste mercado.

Palavras-chave: Globalização, estratégias, segmentação, matriz BCG.

## 1 INTRODUÇÃO

A OCDE (organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) estima que a produção de alimentos no mundo deva crescer em 20% até 2020 para suprir a demanda crescente e o que o Brasil é o país que tem maiores condições de crescimento nesta demanda prevista ([www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)).

<sup>1</sup> Aluno da Pós-Graduação, MBA Marketing com Ênfase em Vendas - UFPR

<sup>2</sup> Professor Orientador para Pós-Graduação de MBA Marketing com Ênfase em Vendas – UFPR  
Artigo formatado de acordo com as normas da Revista de Administração Contemporânea (RAC).

A globalização e a formação de mercados cada vez mais competitivos são situações vivenciadas na atualidade e que além de estarem ligados entre si, interferem diretamente nas decisões e adequações às quais as empresas enfrentam no seu dia-a-dia. Theodore Levitt (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.197), descreve essa realidade da seguinte forma:

[...] já se foram os tempos das diferenças a que nos tínhamos acostumado, relativas a preferências nacionais e regionais. Já se foram os dias quando a empresa podia vender os modelos do ano anterior – ou versões mais antigas de produtos avançados – na parte menos desenvolvida do mundo. E já se foram os dias em que os preços e as margens de lucros no exterior eram geralmente maiores do que no país sede.  
A globalização dos mercados está aí. (Theodore Levitt apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.197)

Tempos atrás, as empresas focavam unicamente na qualidade dos produtos e serviços ofertados. Com o passar dos anos, em razão da forte concorrência enfrentada, as organizações observaram a importância de adequar-se a outras tendências de mercado. A agilidade nas respostas e a análise segmentada de mercados se tornariam importantes ferramentas estratégicas na formação de vantagens competitivas em negócios. De acordo com O'Brien (2000, p. 282):

A globalização confere as empresas “uma vantagem competitiva única”. Michael Porter [...] defende que as escolhas feitas pela empresa na localização de suas atividades (por exemplo, situando a P&D em um país, mas montando os produtos em outro), bem como os modos como coordenam essas atividades, dão às empresas que competem no âmbito global uma vantagem competitiva sobre as que operam em esfera doméstica. (O'Brien, 2000, p. 282)

Esta pesquisa propõe a disposição de uma determinada carteira de negócios da empresa X, pertencentes ao segmento de alimentos processados, em uma matriz de crescimento e participação BCG (*Boston Consulting Group*), de acordo com o volume de negócios gerado na utilização de ingredientes de fonte amilácea (amidos de milho e de mandioca e seus derivados), permitindo assim a sugestão de estratégias na atuação deste mercado.

## 1.1 Objetivo Geral

A partir da avaliação do segmento de alimentos processados, verificar a disposição de determinada carteira de negócios representada pelos principais clientes da mesma, a partir da matriz de crescimento-participação BCG.

## 1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) avaliar determinada carteira de clientes subdivididos no segmento de alimentos processados;
- b) dividir estas empresas de acordo com sua representatividade;
- c) classificar tais clientes da empresa X na matriz BCG;
- d) avaliar a carteira de clientes da empresa X, de acordo com a classificação na matriz BCG;
- e) identificar os clientes estratégicos para a empresa X, nas quatro células propostas pela matriz BCG;
- f) sugerir as melhores estratégias para cada cliente da amostra.

## **2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS INDUSTRIAIS**

O histórico da civilização sempre foi dividido em culturas diferentes, desde seu surgimento, caracterizando necessidades e desejos próprios de cada agrupamento. No mundo contemporâneo, com a globalização econômica e ingresso de organizações multinacionais, esta heterogeneidade acresceu maior peso as variedades de mercado. Com isso, observa-se a importância de atender de forma customizada e estratégica os vários segmentos que se apresentam, criando valor e

diferencial competitivo junto ao cliente. Segundo Weinstein (1995, p. 17) “o *marketing* de massa é apenas uma lembrança distante. Os profissionais de *marketing* de hoje devem abordar nichos de mercado que exibem necessidades e desejos únicos”. Para Siqueira (1992, p. 131) “o mercado deve ser segmentado porque os consumidores são diferentes”.

De acordo com Ferrell e Hartline (apud Azevedo, 2012), a divisão do mercado para determinados produtos ou categorias de produtos em grupos homogêneos é a definição para segmentação de mercados. Azevedo (2012) ainda comenta que segmentações efetivas necessitam ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis. Kotler (2000) alerta para o provável aumento de custos decorrentes de atendimentos segmentados, ou seja, custos de modificação de produto, custos de fabricação, custos administrativos, custos de estoques e custos de promoção.

Enquanto nos mercados consumidores, a segmentação é dividida nas bases geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, Kotler (2000) distingue os mercados industriais pela soma de outras variáveis: operacionais, abordagens de compras e fatores situacionais. Para Porter (1989, p. 218) “a tendência na segmentação é focar diferenças observadas nas variedades de produtos e nos compradores”, por isso alerta para a importância de se perceber mercados em potencial ou não observados, pois poderão oferecer boas oportunidades.

Como complemento para a boa elaboração de segmentação de mercados industriais, Siqueira (1992, p. 148) orienta que:

[...] um plano comercial funcional, não apenas um plano de *marketing*, deve conter programas de ação para todos os departamentos de linha, para que se concentrem no atendimento das necessidades e requisitos dos segmentos identificados de mercado. Se a execução do plano funcional for bem conduzida, o resultado será uma empresa realmente orientada pelo mercado (SIQUEIRA, 1992, p. 148).

Ferrell e Hartline (2008, apud Revista de Administração IMED, 2012), com as constantes mudanças econômicas as quais o mundo e também o Brasil enfrentam, os administradores devem destinar uma concentração especial em questões como

inflação, crescimento econômico, globalização de mercados, escassez de recursos e regulamentação governamental entre outros.

## 2.1 A EMPRESA X E O AMBIENTE CONCORRENCIAL

A empresa X é uma multinacional de matriz americana que tem como atividade principal a moagem de insumos agrícolas, para obtenção de ingredientes aplicados nas mais diversas atividades industriais, desde alimentícias até químicas de alto refino. No Brasil a mais de 84 anos, está dividida em seis unidades de processamento, alocadas estrategicamente no território nacional. Com relação ao seu sistema de atendimento a clientes, este é disposto de forma segmentada, com estrutura técnica, comercial, desenvolvimento e *marketing* no Brasil inteiro para todos os nichos de mercado.

Quanto à tipologia de organizações descrita por Tachisawa, Cruz Jr, e Rocha (2006, p. 237), pode ser entendida como participante do “Setor de empresas diferenciadas”, pois:

- a) não há grande diversidade entre a tecnologia de processos utilizada pelas empresas;
- b) organizações deste ramo de negócios normalmente operam com várias unidades fabris, em face da natural racionalização da distribuição, comercialização ou acesso às matérias-primas;
- c) existência de expressivo número de pequenas empresas que atuam na demanda criada pelas grandes organizações; e
- d) estabilidade no grau de participação relativa no mercado *market share* [...] (Tachisawa, Cruz Jr, e Rocha, 2006, p. 237)

Em seu segmento, concorre com outros grandes *players*, ainda que sendo líder de mercado com larga vantagem. Atualmente, a movimentação deste mercado concorrencial se dá pela entrada de novos grupos e investimento em concorrentes atuais, a qual vale a análise feita por Sun Tzu no século IV a.C, sintetizada por Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 130):

Se você conhece o seu inimigo tão bem como a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada você sofrerá uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas. (Hooley, Saunders e Piercy, 2001, p. 130)

Cravens e Piercy (2007, apud Revista de Administração IMED, 2012, p. 40) afirmam a importância de uma boa análise das questões que regem a atualidade do ambiente concorrencial e globalizado:

[...] as influências externas de vários grupos de pressão tem aumentado dramaticamente em todos os países; e modelos empresariais inovadores, que alteram as funções tradicionais de um setor de negócios, estão definindo a nova agenda de desenvolvimento de estratégias empresariais e de marketing. As empresas vêm adotando estratégias direcionadas para o mercado [...] os desafios impostos por profundas mudanças mercadológicas e concorrentes cada vez mais competitivos com os quais os executivos de todo mundo estão sendo confrontados são complexos e emergem velozmente. O Surgimento de novas e turbulentas formas de concorrência dificulta a delimitação de fronteiras para o mercado e para a indústria. (CRAVENS; PIERCY, 2007, apud Revista de Administração IMED, 2012, p. 40).

## 2.2 O SEGMENTO DE ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS PROCESSADOS

Segundo fontes do IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)), o consumo de alimentos no Brasil deverá ser de R\$ 1525,25 por pessoa/ano até o fim de 2013. Por esta razão, entende-se a importância de um melhor acompanhamento das necessidades e demandas deste eixo da economia que é tão importante para o país. Ainda que tenha crescido menos em 2012 ([www.abia.org.br](http://www.abia.org.br)), representa ao redor de 9% do PIB nacional.

O segmento de alimentos industrializados processados compreende todas as empresas que realizam algum tipo de modificação na condição natural do alimento e a destinam para o mercado após este prévio processamento. Segundo a ENEGEP (2007, p. 9), alimento industrializado “é aquele de passou por processamento, industrial (larga escala) ou não (processamento doméstico)...”.

Das muitas entidades que estão direcionadas para o setor alimentício brasileiro, destaca-se a ABIA (Associação Brasileira das Indústrias e Alimentação), a qual representa atualmente cerca de 70% do setor em valor de produção ([www.abia.org.br](http://www.abia.org.br)). Segundo seus estudos, em 2011, 85% dos alimentos consumidos no país passaram por algum tipo de processamento industrial, número 15% maior que na década de 90 e 29% acima quando comparado com 1980. Ainda relativo a 2011, este segmento faturou mais de R\$ 383 bilhões de reais.

As tendências direcionam um mercado consumidor cada vez mais voltado para este segmento. Segundo estudo realizado pelo editorial Brasil Food Trends 2020 (São Paulo, 2010) encomendado pela FIESP e Governo do estado de São Paulo, a população brasileira, com as atuais demandas em seu dia-a-dia (falta de tempo para preparo de refeições, mulher cada vez mais atuante no mercado de trabalho, etc.), se apresenta como um importante motor para o desenvolvimento deste segmento. Abaixo segue o gráfico das principais tendências observadas pelo estudo:

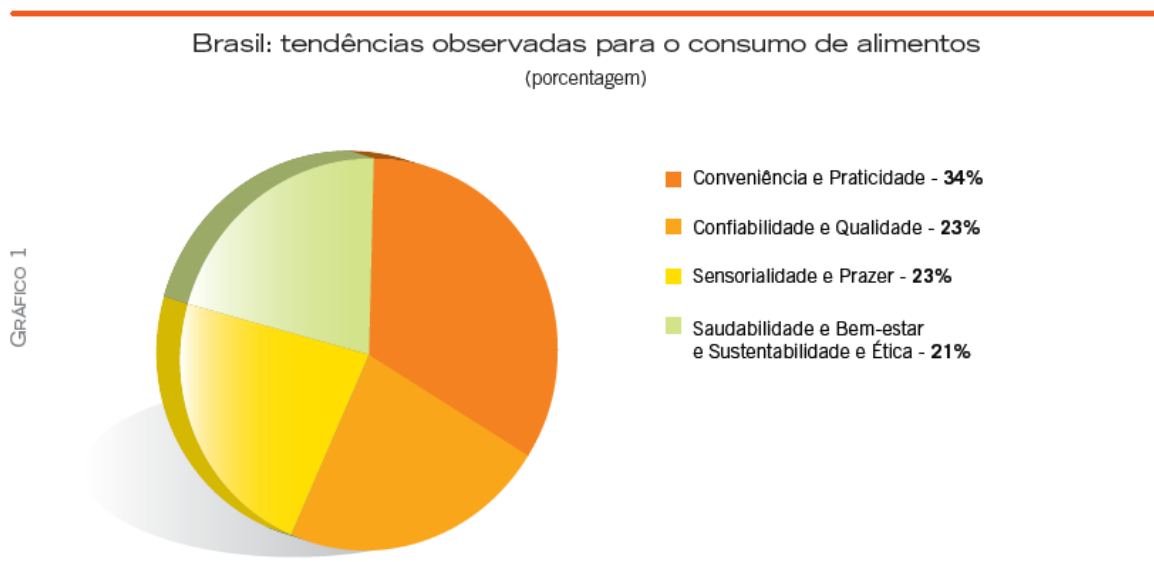


Figura 1 – Brasil: tendências observadas para o consumo de alimentos  
Fonte: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/publicacao.html>

Para este estudo, será convencionado o segmento de alimentos industrializados processados pelas indústrias frigoríficas, de cereais processados, de pré-mix, empacotadores, de alimentos prontos congelados, enlatados e prontos para

consumo, além de alimentos que após sua industrializam remetam algum tipo de apelo (*light, diet, funcional, etc.*). Serão levados em consideração índices de dados de mercado e vendas da empresa X neste segmento que será descrito como “alimentos processados”. Os dados numéricos do estudo compreenderão uma determinada carteira de negócios, a qual é composta em sua maioria por empresas que estão alocadas na região sul do Brasil, porém podendo estender as demandas de suas afiliadas em outros estados, mas sem o centro de decisão deslocar dos três estados sulistas.

## 2.2 MATRIZ DE CRESCIMENTO *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG)

As organizações necessitam dispor de ferramentas que proporcionem a análise de quais estratégias poderão melhor se adequar ao cenário e ambiente no qual a empresa e seus negócios estão inseridos. Para isso, foram criados alguns modelos de carteira de negócios que têm como premissas o posicionamento relativo dos interesses da empresa em seu mercado e a sua relação com todos os demais negócios que esta dispõe.

Para o presente estudo, será dada ênfase na matriz de crescimento-participação BCG, modelo de carteira de negócios que foi desenvolvida por Bruce Henderson para a *Boston Consulting Group*, uma importante empresa de consultoria de administração. Esta ferramenta tem por finalidade a avaliação dos negócios de determinada empresa, quanto ao equilíbrio nas operações que atua. De acordo com Certo e Peter (1993, p. 122-123)

a ideia básica essencial desta abordagem é que a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de modo que alguns gerem mais caixa do que usam e possam suportar outros negócios que precisam de caixa para se desenvolver e tornarem-se lucrativos. O papel de cada negócio é determinado com base em dois fatores: a taxa de crescimento de seu mercado e sua participação nesse mercado.

O eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado [...].

O eixo horizontal indica a taxa de participação ou participação relativa no mercado (CERTO; PETER, 1993, p. 122-123).

A matriz BCG é analisada por meio de quatro células que recebem várias denominações de acordo com a visão de cada autor que a comenta. Para a fundamentação deste estudo, o modelo a ser utilizado é ilustrado pela figura 2.

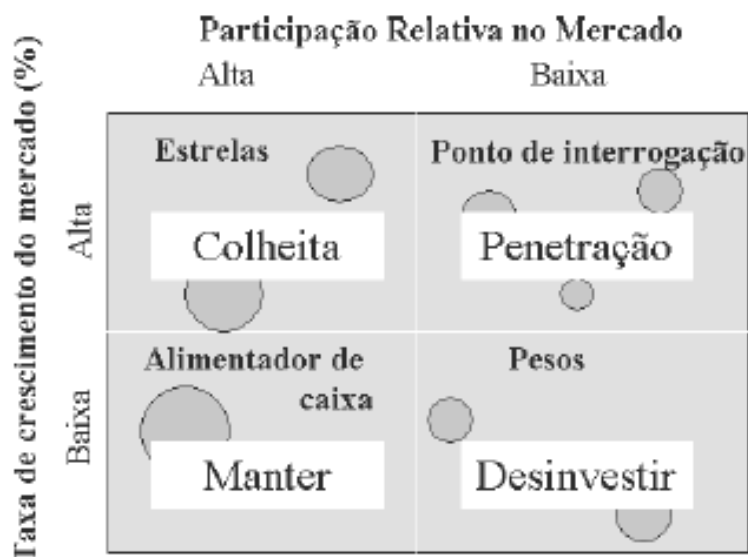


Figura 2 - Matriz BCG  
Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead>

As células da matriz BCG são alocadas em um gráfico com eixo vertical, que representa a taxa de crescimento de mercado e um eixo horizontal que determina a taxa de participação ou participação relativa no mercado. Os círculos ilustram os negócios que estão sendo avaliados, sendo que a área do círculo é proporcional ao tamanho que a conta representa (KOTLER, 1998, p. 79).

As definições de cada célula ou quadrante na matriz BCG, ilustradas na figura 1, são:

- a) **Pontos de Interrogação:** também denominadas “crianças-problema” por Henderson (1979, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 78) ou “oportunidades” por Kotler (1998, p. 79), representam os mercados com altas taxas de crescimento, porém com baixa participação relativa pela empresa que está analisando sua carteira de negócios (CERTO; PETER, 1993, p. 123). De acordo com Kotler (1998, p. 79), “a maioria dos negócios inicia-se como oportunidades, à medida que a empresa tenta entrar em um mercado de alto

crescimento onde já existe um líder”. São negócios que normalmente exigem a liberação de grande quantidade de recursos financeiros (CERTO; PETER, 1993, p. 123), devendo ser bem analisada a entrada ou não neste tipo de negócio, que poderá transforma-se em uma “estrela” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.96). Conforme O’Brien (2000, p. 226), “a dúvida é se deve-se injetar mais dinheiro para a aumentar a participação, tirá-los de circulação ou deixá-los por conta própria”.

- b) Estrelas:** evolução do ponto de interrogação que se tornou um negócio bem sucedido, porém sem gerar muita receita. São mercados líderes e de rápido crescimento. São negócios em que a empresa dispensou inúmeros investimentos, mas que normalmente são mais usuários de caixa do que geradores de lucro. No entanto, as estrelas podem se tornar “lucrativas com o passar do tempo” (CERTO; PETER, 1993, p. 123). Devido a essa possibilidade futura, Ansoff e McDonell (1993, p. 96) aconselham que “a estrela deve ser bem tratada e reforçada”.
- c) Alimentadores de caixa (ou geradores de Caixa):** também denominado por Kotler (2000, p. 91) como “vacas leiteiras”, são os principais clientes da empresa, que embora sejam negócios de baixo crescimento anual, são aqueles em que tem sua maior participação relativa de mercado. São as contas que mais produzem caixa para a empresa e nos quais não há necessidade de altos investimentos para sua manutenção (CERTO; PETER, 1993, p. 124).
- d) Pesos:** também denominados de “cão” por Henderson (1979, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 78) e “abacaxis” por Kotler (1993, p. 80) são os negócios que menos rendem a empresa, no qual esta possui baixa taxa de participação e seus mercados são de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos e dispensam muito tempo para seu atendimento (CERTO; PETER, 1993, p. 124). De acordo com Kotler (1993, p. 80), a empresa “deve ter

boas razões para mantê-los em seu portfólio de negócios”. As expectativas positivas quanto ao futuro destes negócios podem ser um exemplo para sua manutenção.

Os eixos da matriz têm os seguintes significados:

- a) **Eixo vertical:** “taxa de crescimento do mercado [...]. Qualquer coisa abaixo de 10% é considerada como baixa taxa de crescimento e qualquer coisa acima de 10% é uma alta taxa de crescimento” (CERTO; PETER, 1993, p. 123). A linha divisória para o baixo ou alto crescimento de mercado é o 10%.
  
- b) **Eixo horizontal:** representa a “taxa de participação ou participação relativa no mercado. Ela é calculada dividindo-se a participação da empresa no mercado (em unidades) pela participação no mercado de seu maior concorrente” (CERTO; PETER, 1993, p. 123). Para Kotler (1993p. 79) este eixo “serve como uma medida da força da empresa no mercado relevante” e a linha divisória de quadrantes é o equivalente a 1 X, ou seja, a participação da empresa é igual à participação de seu maior concorrente. Qualquer valor abaixo dessa referência é considerado baixo e valores acima representam vantagem no mercado.

A carteira de negócios pode sofrer mudanças ao longo de seu estudo. Segundo Ansoff e McDonell (1993, p. 97), os pontos de interrogação podem tornar-se estrelas e estas, negócios geradores de caixa.

Kotler (2000, p. 92) sugere quatro estratégias básicas, para a análise da matriz BCG:

- a) **Construção de sua participação no mercado:** esta estratégia pode ser sugerida em negócios classificados como pontos de interrogação, dos quais se espera ter maior participação de mercado, movimentando-os para o quadrante das estrelas (KOTLER, 1993, p. 80). “Para alguns negócios, pode-se ter de renunciar a lucros de curto

prazo para obter participação no mercado e lucros a longo prazo” (CERTO; PETER, 1993, p. 124).

- b) Manutenção da participação de mercado:** esta estratégia é mais apropriada para os negócios geradores de caixa, quando estes continuam gerando alta lucratividade (KOTLER, 1993, p. 80). De acordo com Certo e Peter (1993, p. 124-125), “o caixa gerado pelas vacas de caixa maduras é crítico para apoiar outros negócios e financiar inovações”. “Manter uma grande participação de mercado gera mais dinheiro do que criar participação” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 169).
  
- c) Colheita:** a estratégia de colher visa maior exploração de rentabilidade dos mercados, mesmo com o risco de perda de participação. Esta situação pode ser observada em alimentadores de caixa fracos, pontos de interrogação e pesos (CERTO; PETER, 1993, p. 125). A colheita também é chamada de “desaceleração” por Kotler (1993, p. 80) e de acordo com o autor pode ser entendida como “a retirada de dinheiro do negócio condenado para alocá-lo nos negócios saudáveis”.
  
- d) Estratégias de abandonar:** também chamadas de estratégias de desinvestimento, são aplicadas a mercados que não caracterizem vantagens de investimentos, como alguns pesos e pontos de interrogação (CERTO; PETER, 1993, p. 125). Segundo Kotler (1993, p. 80), “o objetivo é vender ou liquidar o negócio porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outras atividades”.

De acordo com Bruce Henderson apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 76)

para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são

necessários simultaneamente (HENDERSON, 1979, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 76).

Por fim, Ansoff e McDonell (1993, p. 97), justificam a utilização da matriz BCG para as empresas como importante por permitir a tomada de “decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação no mercado” e na divisão dos investimentos entre os negócios que a empresa atua.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (1999, p. 64) “o delineamento de pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”. A partir deste delineamento, o pesquisador passa a ter condições de coordenar seus estudos de forma correta.

Para Mattar (2001, p. 15), “pesquisa de *marketing* é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados”. O processo de pesquisa possui quatro etapas: reconhecimento e formulação do problema de pesquisa, planejamento, execução e comunicação de resultados. Podem ser: exploratórias, conclusivas descritivas e conclusivas causais (MATTAR, 2001).

O presente estudo se trata de uma pesquisa conclusiva descritiva, pois segundo Mattar (2001, p. 23), estes tipos de pesquisas são “caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. De acordo com Mattar (2001) neste tipo de coleta, o pesquisador precisa saber exatamente o que quer. Como o estudo está direcionado para a avaliação de determinada carteira de negócios em ambiente segmentado pré-definido e sua inserção dentro de uma matriz de crescimento-participação, confere a qualidade de pesquisa descritiva.

O método utilizado é o quantitativo-descritivo, explicado por Marconi e Lakatos (2002, p. 84) como um sistema que consiste “em investigações de pesquisa

empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

As fontes de dados dividem-se em primárias e secundárias. Os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, [...] são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2001, p. 48). Segundo o mesmo autor, estes dados ainda serão trabalhados pelo pesquisador. Para este estudo, denominam-se como dados primários à análise de clientes de acordo com sua disposição na matriz BCG.

Ao contrário dos dados primários, os “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Como exemplos pode ser mencionada a própria empresa, publicações, governo, etc (MATTAR, 2001, p. 48). Estes dados são aqueles já estão prontos, à disposição do pesquisador. Para este trabalho são denominados como dados secundários os relatórios de vendas, os relatórios de *marketing*, os relatórios de concorrência, todos provenientes da própria empresa X. Como colaboração também foram utilizados alguns artigos de estudos setoriais e artigos disponíveis em órgãos especializados na área, como sites e revistas técnicas.

Devido à necessidade de alta precisão nos resultados dentro de uma pesquisa, utilizam-se recursos de amostragem a fim de proporcionar maior garantia dentro dos elementos utilizados. De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 41) é “praticamente impossível fazer um levantamento como um todo” quando se avaliam grandiosos e numerosos grupos.

Neste trabalho de conclusão de curso, a população é representada por determinada carteira de negócios que contempla os clientes da empresa X, do segmento de alimentos processados, em sua maioria situados no sul do Brasil, mas que possam ter afiliadas em outras regiões, ainda que o centro de decisão esteja nos estados sulistas. Em geral, são empresas alimentícias atuantes em mercados frigoríficos, pratos prontos, pré-mix, apelos especiais (light, diet, funcionais, etc), cereais processados, etc. e que adquirem ingredientes alimentícios obtidos a partir da moagem insumos agrícola, em especial milho e mandioca.

Marconi e Lakatos (2002, p. 41) denominam a amostra como “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada” da população. Para este estudo, a amostra

é composta pelas quinze maiores empresas, dentro dos parâmetros de negócios da empresa X (volume, vendas líquidas, rentabilidade), permitindo assim uma maior confiabilidade nos resultados obtidos.

## **4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS**

A seguir, são descritos os processos relacionados à pesquisa realizada, bem como uma análise geral das variáveis que permitiram a escolha da amostra.

### **4.1 ANÁLISE DE DADOS PARA A MATRIZ BCG**

A análise de dados foi realizada por meio de acompanhamento de volumes de vendas da carteira de negócios atendida pelo pesquisador, observação de movimentações de mercado e concorrência, como surgimento de novas empresas neste segmento além de direcionamento de outras. Um fator que relevantemente colaborou na elaboração do estudo foi o conhecimento deste mercado e a realização de visitas contínuas as empresas pertencentes a este segmento.

Abaixo são descritos os passos seguidos na elaboração da matriz BCG.

#### **1º Passo - Levantamento do volume de compras por empresa de matérias-primas (base amiláceas)**

Os dados analisados são referentes aos períodos compostos pelos anos de 2011 e 2012, para o comparativo de crescimento de mercado, reduzindo assim as oscilações decorrentes da sazonalidade, variável esta que é presente no segmento de alimentício em geral. Outra fonte de coleta de dados resulta de informações provenientes das próprias empresas e seguidos contatos. Os objetivos de se analisar este mercado tendo como referências os ingredientes amiláceos se explicam por serem as linhas atendidas pelo pesquisador.

Estes dados permitiram uma avaliação de população e amostra, que são devidamente comentados e ilustrados no 3º passo.

## **2º Passo – Classificação decrescente das empresas de acordo com os resultados obtidos**

Após a multiplicação das variáveis de volume de compras pelos meses foi obtido o total do mercado anual de 2011 e de 2012, e sua divisão por empresa de forma percentual para o parâmetro estudado.

A partir destes resultados, foi possível a apresentação escalonar decrescente destas contas, ou seja, da maior para a menor, obtendo-se assim as quinze maiores que permitiram a avaliação deste mercado. O quadro 1 apresenta estes dados mencionados de acordo com o ano de 2012 (mais recente no estudo) e renomeia as quinze empresas com as letras A até O. Observa-se por meio deste que a soma da amostra representa aproximadamente 93% do total da carteira no segmento de alimentos processados, quando se analisa o volume de compras de ingredientes de fontes amiláceas.

<b>SEGMENTO DE ALIMENTOS PROCESSADOS REPRESENTATIVIDADE DA CARTEIRA</b>	
<b>ANÁLISE DE VOLUME</b>	
<b>CLIENTE</b>	<b>VOLUME</b>
<b>A</b>	21,76%
<b>B</b>	20,71%
<b>C</b>	14,83%
<b>D</b>	11,45%
<b>E</b>	6,49%
<b>F</b>	2,71%
<b>G</b>	2,39%
<b>H</b>	2,10%
<b>I</b>	2,00%
<b>J</b>	1,96%
<b>K</b>	1,92%
<b>L</b>	1,49%
<b>M</b>	1,17%
<b>N</b>	1,05%
<b>O</b>	1,04%
<b>RESTANTE DA CARTEIRA</b>	6,92%
<b>TOTAL</b>	100,00%

Quadro 1 – Alimentos Processados: análise do volume em 2012  
Fonte: elaborado pelo autor

### 3º Passo – Avaliação da taxa de crescimento do mercado e participação de cada empresa

Para a análise do crescimento do mercado, foi utilizado como índice referencial para o ano de 2011 o número 100,00. Os valores reais de todas as empresas foram convertidos para que sua somatória total gerasse este índice, permitindo a veracidade dos dados na análise da BCG, para um estudo que tem finalidades exclusivamente científicas, sem a abertura dos números reais de cada empresa, garantindo assim sua integridade e confidencialidade.

O mesmo procedimento foi tomado para o ano de 2012. No quadro 2, é ilustrado o comparativo dos períodos analisados, de acordo com o volume, a rentabilidade e o faturamento. Estes dois novos índices foram levantados com o objetivo de utilizar duas variáveis que colaborariam para a melhor elaboração e sugestão de estratégias e serão brevemente comentados no tópico 5 (Conclusões e Recomendações).

<b>CRESCIMENTO DA CARTEIRA DE NEGÓCIOS AVALIADA</b>			
<b>ANÁLISE:</b>	<b>INDICADOR - 2011</b>	<b>INDICADOR - 2012</b>	<b>CRESCIMENTO</b>
RENTABILIDADE - \$	100	98,19	-1,81%
VENDAS LÍQUIDAS - \$	100	99	-1,00%
VOLUME	100	100,43	0,43%

Quadro 2 – Evolução da carteira de negócios proposta  
Fonte: elaborado pelo autor

Na comparação entre os dois períodos, a carteira analisada apresentou praticamente o mesmo fluxo de demanda que o ano anterior, porém com menor aporte de capital em suas compras (análise que pode ser feita por meio do valor de vendas líquidas, que foi inferior a 2011).

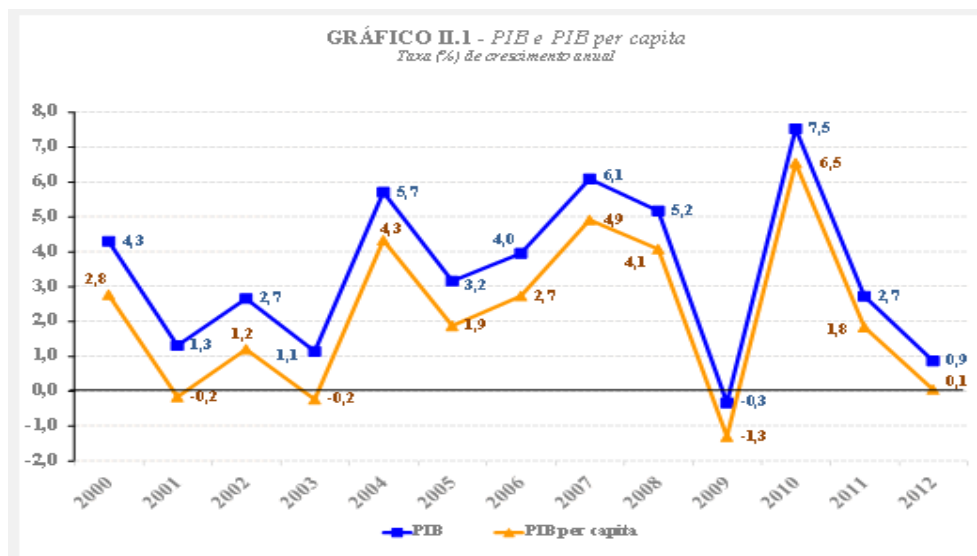


Figura 3 – Resultados do PIB 2012  
Fonte: <http://www.saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias>

O ano de 2012 representou um ambiente econômico global muito instável. No Brasil, o crescimento do PIB foi de apenas 0,9% segundo fontes do IBGE e o PIB per capita ficou em 0,1% (como ilustra a figura 3, acima), enquanto o segmento industrial do país apresentou resultado negativo de -0,8%. Esta estagnação justifica os resultados obtidos no quadro 2.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS DA MATRIZ BCG

Após a fase de tratamento dos dados, inicia-se o processo de elaboração da Matriz de Crescimento e Participação BCG. Os resultados obtidos a partir destas disposições seguem ilustrados e devidamente comentados nos próximos tópicos.

Para esta elaboração, utilizou-se como regra divisora dos quadrantes o crescimento de mercado de 10% e a participação relativa de mercado de 1X. Os limites mínimos e máximos dos dois eixos sofreram alterações a fim de permitir a disposição das empresas de acordo com as particularidades deste mercado.

Os resultados obtidos da elaboração da Matriz BCG a partir do volume de compras gerado pela amostra são ilustrados na figura 4.

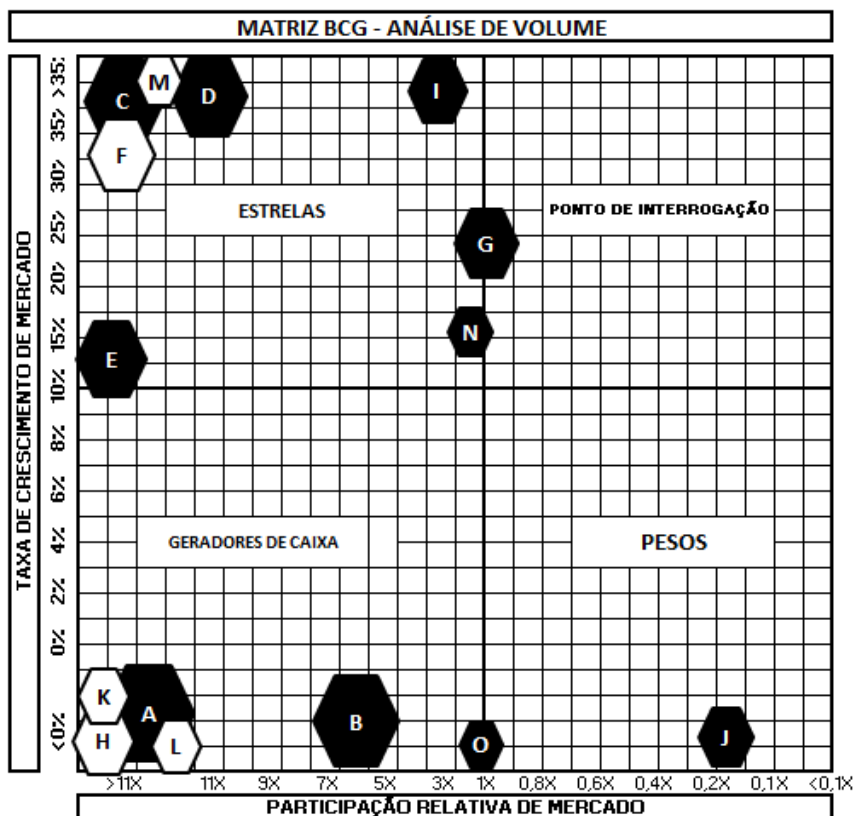


Figura 4 – Matriz BCG: volume de vendas no mercado  
 Fonte: elaborado pelo autor

A composição da carteira de negócios por percentual de cada quadrante, como pode ser visto acima é de 40% de estrelas, 7% de pesos, 33% de geradores de caixa e 20% que estão na linha divisória entre pontos de interrogação e estrelas (2 casos) e pesos à geradores de caixa (1 caso).

Por meio desta análise, é possível entender que a empresa X possui uma carteira de negócios madura e com oportunidades representativas de crescimento. As incógnitas que estão nas posições de passagem, tem grandes possibilidade de se tornarem geradores de caixa ou estrelas e fica uma preocupação adicional apenas ao caso que já representa um peso no estudo desta matriz. A seguir, a título de conclusão e recomendações para este trabalho, será dada ênfase em outras variáveis (vendas líquidas e rentabilidade do negócio), para que estes índices colaborem na melhor relação de estratégias para cada uma das unidades de negócios aqui representadas.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa e a disposição das empresas na matriz BCG permitem determinadas conclusões quanto aos resultados obtidos, bem como a recomendação de estratégias para uma melhor efetividade nos retornos esperados.

### 5.1 CONCLUSÕES FINAIS

Para uma melhor conclusão dos resultados, considerou-se importante à comparação dos resultados obtidos na matriz BCG de volume com dois outros parâmetros - rentabilidade e vendas líquidas. Apesar destes novos parâmetros não terem tópicos específicos para seus comentários, ambos merecem um breve comentário:

- **Rentabilidade:** obtida pela avaliação de lucratividade em negociações e que podem representar valor agregado (empresas que buscam diferenciação, inovação, atendimento a nichos de mercados mais exigentes, etc). Ainda para esta avaliação cabe comentar que se baseia em levantamentos dos resultados de vendas do próprio autor deste estudo, além de acompanhamento de informações de mercado e concorrências;
- **Vendas Líquidas:** este parâmetro se dedica à multiplicação do volume de vendas ao valor monetário (preço) de cada negociação, colaborando também para uma comparação do perfil de cada empresa, se atuantes em mercados especiais, de valor agregado, ou mercados comoditizados, com preocupações apenas com variáveis de custos e volumes.

O quadro 3 dispõe o comparativo dos resultados de todas as empresas nos três parâmetros, quanto a sua colocação:

EMPRESAS	RENTABILIDADE	VENDAS LÍQUIDAS	VOLUME
<b>A</b>	3	3	1
<b>B</b>	1	1	2
<b>C</b>	2	2	3
<b>D</b>	4	4	4
<b>E</b>	7	6	5
<b>F</b>	6	7	6
<b>G</b>	11	12	7
<b>H</b>	5	5	8
<b>I</b>	12	10	9
<b>J</b>	14	11	10
<b>K</b>	8	8	11
<b>L</b>	15	15	12
<b>M</b>	10	13	13
<b>N</b>	9	9	14
<b>O</b>	13	14	15

Quadro 3 – Comparativo das empresas  
Fonte: elaborado pelo autor

Ainda para colaborar com as informações e análise das estratégias, abaixo são dispostas as figuras da matriz de rentabilidade (figura 5)

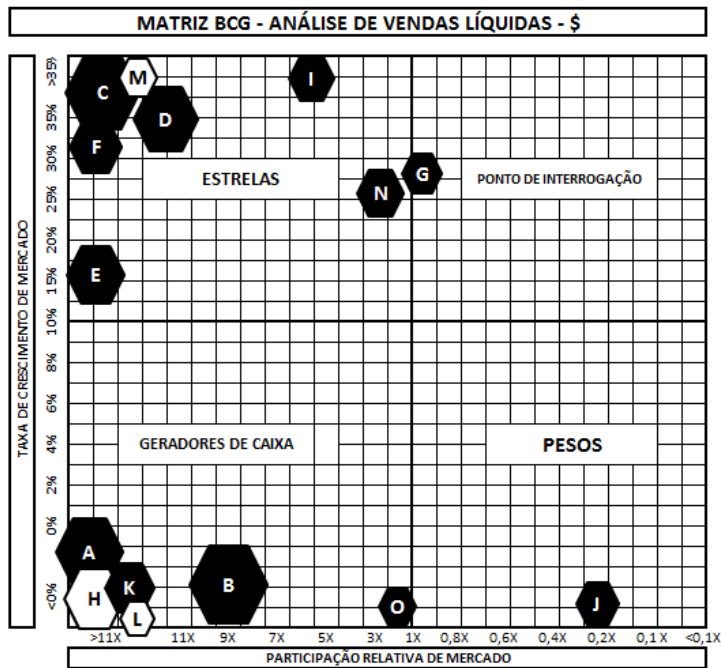


Figura 5 – Matriz BCG: rentabilidade do mercado  
 Fonte: elaborado pelo autor

e vendas líquidas (figura 6), para a melhor visualização do comparativo entre as empresas:

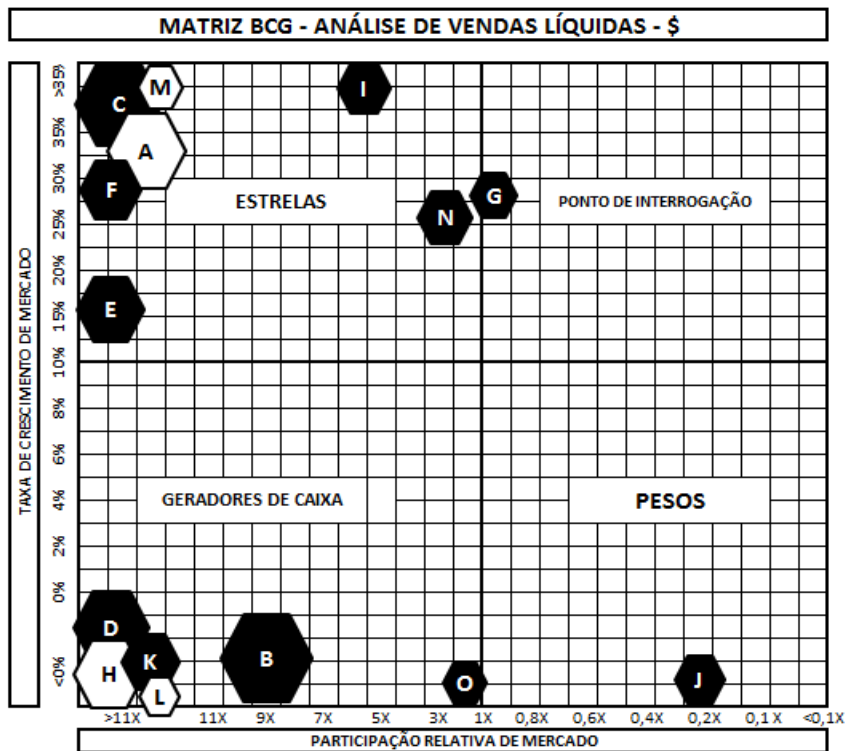


Figura 6 – Matriz BCG: vendas líquidas  
 Fonte: elaborado pelo autor

A partir dessas comparações, seguem as avaliações das possíveis estratégias a serem utilizadas no atendimento de cada empresa, ilustradas no quadro 4:

CONCLUSÃO DE DADOS DO ESTUDO - MATRIZ BCG			
EMPRESAS	ANÁLISE GERAL	ESTRATÉGIA (S) SUGERIDA (S)	OBSERVAÇÕES
<b>A</b>	"Gerador de Caixa" nos três parâmetros	Manutenção de participação e construção de participação	Maior unidade de negócios em volume.
<b>B</b>	"Gerador de Caixa" nos três parâmetros	Manutenção de participação e construção de participação	Maior unidade de negócios em rentabilidade e vendas líquidas.
<b>C</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Manutenção de participação e construção de participação	Forte crescimento e taxa de participação relativa em 2012.
<b>D</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Manutenção de participação e construção de participação	Dispõe de espaço para crescimento e os resultados proporcionados demonstram a importância da participação atual.
<b>E</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Manutenção de participação de mercado	Crescimento de mercado dentro das expectativas entre 10% e 15%.
<b>F</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Manutenção de participação e construção de participação	Alta taxa de crescimento nos três parâmetros avaliados (~30%) e alta participação relativa.
<b>G</b>	Entre a linha de "Ponto de interrogação" para "Estrela" em volume e vendas líquidas e "Ponto de Interrogação" efetivo em rentabilidade.	Colheita	Altas taxas de crescimento, porém mediana participação relativa.
<b>H</b>	"Gerador de Caixa" nos três parâmetros	Manutenção de participação e construção de participação	Maior expressividade na relação de valor agregado (rentabilidade x volume), porém crescimento negativo.
<b>I</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Construção de participação de mercado	Atualmente oportunidades expressivas de maior participação relativa.
<b>J</b>	"Peso" nos três parâmetros avaliados	Abando/Desinvestimento*	* As estratégias de abandono/desinvestimento devem ser utilizadas com cautela quando se dispõe nos quadrantes as unidades de negócios - clientes.
<b>K</b>	"Gerador de Caixa" nos três parâmetros	Manutenção de participação	Alta participação e crescimento negativo. Avaliação de novas oportunidades para construção de participação.
<b>L</b>	"Gerador de Caixa" nos três parâmetros	Manutenção de participação tendendo a colheita	Avaliar possíveis fragilidades que esta unidade de negócio apresenta.
<b>M</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Manutenção de participação e construção de participação	Alto nível de crescimento e participação. Cenário promissor desta unidade de negócios.
<b>N</b>	"Estrela" nos três parâmetros avaliados	Construção de participação de mercado	Oportunidade representativa de crescimento e de valor agregado nesta unidade de negócio.
<b>O</b>	"Gerador de Caixa" para vendas líquidas, "Peso" em rentabilidade e posição intermediária entre as dois quadrantes em volume	Colheita tendendo a construção de relacionamento	Incôgnita do estudo devido as capacidades de crescimento que esta unidade de negócios representa.

Quadro 4 – Matriz BCG: quadro de conclusões

Fonte: elaborado pelo autor

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as informações descritas nesta conclusão somadas à experiência do pesquisador permitem a avaliação desta amostra como sendo positiva, em virtude da baixa apresentação de pesos e alta concentração nos quadrantes estrela e geradores de caixa, com percentual mínimo de 70% nos três parâmetros estudados. Outro dado positivo é a existência de empresas classificadas como pontos de interrogação e que apresentam crescimentos sustentados, inclusive com leve tendência para o quadrante estrela, sendo esta uma variável importante quando do estudo da alocação de recursos destinados à construção de participação de mercado. Mesmo as únicas empresas que, em alguma das análises se apresentam como peso podem ser melhor avaliadas, devido às instabilidades econômicas que o Brasil apresentou durante todo o ano de 2012 e que retraiu grande parte dos fluxos de investimento nos diversos setores industriais. Uma sugestão para a melhor observação da movimentação destas empresas é a repetição da análise em período futuro, levando em consideração fatores como possíveis novos direcionamentos de mercado para atuação em nichos de maior valor agregado, sem deixar o foco de crescimento sustentado em volume.

Como recomendação final a partir da conclusão deste estudo, sugere-se a repetição completa desta pesquisa em outros períodos, a fim de permitir um comparativo e conseqüentemente reduzir possíveis incertezas quanto à classificação obtida para cada empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABIA: setor de alimentos cresce menos** -  
<http://www.abia.org.br/anexos2012/ValorEconomico-21jan-Setordealimentoscrescemenos.pdf> acesso em 19 de Maio de 2013
- ANSOFF, H. I.; MACDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZEVEDO, C. L. **Marketing estratégico para a Associação Comercial Rede Bazar Sul**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2012 -  
<http://www.lume.ufrgs.br/handle/15183/72993> - acessado em 01 de Setembro de 2013
- Brasil Food trends 2020** -  
[http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html) - acesso em 01 de Setembro de 2013.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- Consumo de Alimentos em Casa deve aumentar em 2013** -  
<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Consumo-de-alimentos-em-casa-deve-movimentar-250-bilhoes-em-2013.aspx> - acesso em 04 de Maio de 2013
- Crescimento do PIB em 2012** -  
<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2329&busca=1&t=2012-pib-cresce-0-9-totaliza-r-4-403-trilhoes> – acesso em 31/08/2013
- ENEGEP: definição de alimentos processados** -  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR610460\\_9791.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR610460_9791.pdf) - acesso em 01 de Setembro de 2013.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORDON, I. H. **De olho na concorrência**. São Paulo: Futura, 2004.
- HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

**IBGE: Resultado do PIB 2012.** Disponível em:  
<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias> – Acesso em 31 de agosto de 2013.

KOTLER, P. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993

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

\_\_\_\_\_ **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_ **Pesquisa de Marketing.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZO, M. S.; TEIXEIRA, M. C.; HERNANDES, C. A. **Ferramentas de análise estratégica:** da curva de experiência aos métodos de portfólio. São Paulo: VII SEMEAD/FEA-USP, 2004. Disponível em:  
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm> - Acesso em 21 de maio de 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O' BRIEN, V. **MBA COMPACTO.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**OCDE: crescimento da produção de alimentos em 20% até 2020** -  
<http://www.prnewswire.com/news-releases/fi-south-america-e-cphi-south-america-industrias-food-e-pharma-unem-forcas-193260371.html> - acesso em 19 de Maio de 2013

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 28ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

**Revista de Administração IMED: Análise de Mercado e o processo de Vendas nas Indústrias Paranaenses: A Situação de uma indústria de Compensados em Curitiba-PR** - <http://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/129> - acesso em 01 de Setembro de 2013.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing Industrial:** Fundamentos para a ação *business to business*. São Paulo: Atlas, 1992.

TACHIZAWA, T; CRUZ JR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de Negócios:** Visões e Dimensões Empresariais da Organização. São Paulo: Atlas, 2006.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado.** São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.