

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DE UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO COM BASE NA MATRIZ BCG

*Débora Dallagnol*³²

*Adriana Locatelli Bertolini*³³

*Ricardo Antonio Reche*³⁴

RESUMO: A Matriz BCG é uma ferramenta que traz suporte à análise do portfólio de produtos de uma empresa, observando o fluxo de caixa gerado por cada um. É meio importante para a tomada de decisões relativas às posições desejáveis para a organização quanto à sua participação no mercado. Esta pesquisa teve como objetivo analisar estrategicamente o portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro com base na ferramenta Matriz BCG. A empresa estudada está enquadrada como de pequeno porte e possui um número vasto de produtos em linha. O trabalho pode ser caracterizado como de natureza aplicada, com objetivos exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa, adotando a estratégia do estudo de caso. Para sua realização, foram avaliados 96 modelos de produtos fundamentados em relatórios de faturamento fornecidos pela empresa no período de janeiro a dezembro de 2018. Os resultados apontam a existência de um potencial da empresa quanto ao seu crescimento e participação no mercado. Porém, para que isso ocorra, é imprescindível que sejam eliminados os produtos que não contribuam para o fluxo de caixa de forma representativa, bem como a adoção de novas estratégias de marketing para consolidação de produtos apresentados como possíveis potenciais de geração de caixa.

PALAVRAS-CHAVE: Matriz BCG. Estratégias de marketing. Indústria de móveis.

³² Graduação em Administração pela Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

³³ Doutoranda em Administração pela UCS - Universidade de Caxias do Sul, Mestre em Administração pela UCS; MBA em Gestão Empresarial pela FGV - Fundação Getúlio Vargas; Especialização em Administração de Marketing pela UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Bacharel em Comunicação Social pela UNISINOS. Atualmente é professora na graduação da FISUL - Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul e no programa de Pós Graduação da FTEC Brasil - Centro Superior de Tecnologia TECBrasil - Unidade de Bento Gonçalves.

³⁴ Doutor em Administração pelo PPGA-UCS. Mestre em Administração pelo PPGA-UCS. Especialista em Gestão Estratégica da Qualidade pela Universidade de Caxias do Sul - UCS e graduado em Engenharia de Alimentos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Coordenador do curso de Bacharelado em Administração e do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL). Professor em cursos de especialização, graduação em Administração e tecnologias.

1. INTRODUÇÃO

As diversas transformações ao longo do tempo reforçam a ideia de que as empresas devem usar com maior eficiência seus recursos, com o intuito de conseguir oferecer produtos de forma mais focada, sem perdas desnecessárias em seu processo produtivo. O presente ambiente, acirrado e competitivo, impõe que as empresas venham a buscar atitudes consistentes e eficazes, capazes de trazer resultados que fortaleçam suas estratégias perante os consumidores (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Nesse contexto, a tecnologia e a inovação têm se tornado grandes aliadas no desenvolvimento de novos produtos, na atualização de antigos, e na oferta de propostas diferentes de atendimento a clientes e mercados. Assim, é nítida a importância de um portfólio de produtos/serviços adequado e equilibrado nas empresas, capitalizando dessa forma, as oportunidades de crescimento (TEIXEIRA *et al.*, 2012).

Entretanto, para que um portfólio de produtos de uma organização seja equilibrado, existe a indispensabilidade da análise das tendências de mercado, que consequentemente poderá determinar as unidades que terão mais investimentos, as que serão mantidas e também as que serão eliminadas, o que pode ser conduzido com o suporte da Matriz BCG (SILVA, *et al.*, 2011).

Dessa forma, esse artigo propõe realizar uma análise do mix de produtos de uma organização participante do setor moveleiro de Bento Gonçalves – Rio Grande do Sul, através da Matriz de Crescimento-Participação BCG (Boston Consulting Group), como etapa antecedente de um planejamento de marketing. Essa análise auxiliará na classificação dos produtos e proporcionará que a empresa esteja à frente dos demais concorrentes, de forma estratégica (KOTLER, 2000).

Dados do Jornal do Comércio (2017) apresentam que o maior polo produtor de móveis do país é o Rio Grande do Sul: com aproximadamente 2,7 mil empresas, sendo que Estado responde por 19% do total de móveis fabricados no mercado brasileiro. A cidade de Bento Gonçalves é considerada por deter o principal polo moveleiro do país em número de peças produzidas. A cidade, ainda no ano de 2018, superou o país e o estado em relação às exportações, apresentando um crescimento de 12,5% se comparado ao período de ano anterior (SINDMÓVEIS, 2019).

A empresa a ser estudada no presente trabalho está há mais de 12 anos ativa no mercado e tem em seu portfólio 96 modelos de produtos, sendo eles sofás, poltronas, *puffs* e sofás-camas de linha alta, média/alta e média, que se diferenciam por preço e particularidades em sua confecção. Por possuir uma grande diversidade de modelos de produtos, faz-se imprescindível uma verificação mais profunda deste mix, com o propósito de compreender como está sua configuração.

Considerada uma empresa de pequeno porte instalada em meio a um polo de grande competitividade, a empresa vê a necessidade de que as estratégias de lucratividade e rentabilidade sejam constantemente analisadas, objetivando melhoria nos resultados. Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal a realização de uma análise sob o portfólio de produtos que a empresa detém, apresentando possíveis estratégias para seu fortalecimento, através dos levantamentos de custos, lucratividade e ponto de equilíbrio, com base na matriz de crescimento e participação (Matriz BCG).

Apesar de ainda existir uma instabilidade no mercado interno, o desempenho do setor moveleiro em 2018, segundo o IEMI (2019), evoluiu cerca de 1,5% em comparação ao ano anterior em relação à produção industrial. Já em relação às exportações, o aumento alcançou o maior patamar após 10 anos, representando um volume de 12,5% a mais que o registrado no ano de 2017, de acordo com a SECEX (2019) e EMOBILE (2019).

Sobre o tema central deste trabalho, em busca de publicações acadêmicas na base de dados Spell, ao digitar o termo “Matriz BCG” no campo “título” pode ser encontrado apenas um resultado em que a ferramenta foi aplicada. Já na base de dados Scielo, ao realizar uma pesquisa no mesmo campo, também pode ser obtido um único resultado, onde o mesmo encontrava-se em espanhol.

Continuando a busca nos dados da BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) por teses ou dissertações que abordassem o assunto a ser estudado no trabalho “Matriz BCG”, não foram encontrados resultados no campo “título”. Já no campo “todos os assuntos” obteve-se um achado de seis resultados para a área de “estratégia”.

Portanto, através das pesquisas realizadas, notou-se a escassez de publicações e pesquisas que abordassem de forma direcionada o assunto Matriz BCG, no setor

moveleiro. À vista disso, o trabalho poderá auxiliar no suporte teórico para demais trabalhos sobre o tema, pois ao abordar o uso da ferramenta Matriz BCG serão apresentados resultados reais, o que servirá para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho abrange assuntos ligados ao marketing estratégico, contempla aspectos sobre a Matriz BCG (matriz que serviu de suporte à análise do portfólio de produto) e o ciclo CPV (Ciclo de Vida do Produto) que auxiliou na classificação dos produtos.

2.1. MARKETING ESTRATÉGICO

As estratégias de marketing, para Kotler (2000), surgem por meio de estudos detalhados das variáveis controláveis de uma empresa, ou seja, o produto, o preço, a praça (distribuição) e a promoção (comunicação); das variáveis incontroláveis que existem fora da empresa e são forças que limitam as decisões. São consideradas variáveis incontroláveis ambientes legais e políticos, tecnológico, demográfico, cultural e social, econômico e físico (LIMA *et al.*, 2012, p.12; PINHO, 2001, p.32).

De acordo com Lambin (2000), o marketing estratégico tem como função orientar a organização para oportunidades que venham a existir ou criar oportunidades atrativas que possam oferecer um potencial tanto de crescimento, quanto de rentabilidade. A “essência do marketing estratégico é assegurar que as atividades de marketing da organização adaptem-se às mudanças ambientais externas e possuam os recursos de marketing para fazer isso efetivamente” (LEWIS; LITTLER, 2001, p.174).

2.2. MATRIZ DE CRESCIMENTO E PARTICIPACAO (BCG) E CICLO DE VIDA DE PRODUTO (CVP)

A Matriz BCG é uma ferramenta que foi desenvolvida por esse grupo e tem como objetivo dar suporte à análise do portfólio de produtos de uma empresa, observando o fluxo de caixa gerado por cada um (LAS CASAS, 2007). Conforme

Ansoff e McDonnell (1993), a matriz BCG oferece um método útil de comparação das áreas estratégicas de negócio (AEN) de uma empresa. É uma ferramenta importante para a tomada de decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação no mercado.

Na análise da matriz, percebe-se que o diagrama é composto por dois eixos, o vertical e o horizontal (IRIGARAY *et al.*, 2011). O eixo vertical é o índice de crescimento de mercado, importante salientar que a taxa anual de crescimento no mercado em que a UEN (unidade estratégica de negócio) trabalha varia de 0 a 22% e, segundo Kotler (1998, p.79), “uma taxa de crescimento de mercado acima de 10% é considerada alta”. Já o eixo horizontal é a participação de mercado relativa. Neste eixo, são analisadas as taxas de participação de mercado de produtos ou linha de produtos da organização, em relação aos do principal concorrente.

Para Kotler (1998), a análise das UEN's no eixo horizontal serve como uma medida de força da organização em um ambiente considerado relevante. A participação relativa de mercado está dividida em baixa e alta, sendo a linha divisória o 1,0. Uma participação relativa de 0,1 para Las Casas (2007) representa que o volume de vendas da UEN é apenas 10% se comparado ao volume de vendas da UEN líder. Já a participação relativa de 10, significa que UEN é líder e possui 10 vezes o volume de vendas da concorrente do mercado.

Irigaray *et al.*, (2011) salientam que, ao mesmo tempo em que a taxa de crescimento de mercado tem sido apontada como um critério de uso de dinheiro útil ou de necessidade de investimento, a participação de mercado vem sendo associada com geração de caixa. O diagrama também considera os produtos em quatro quadrantes, compostos por oportunidades ou pontos de interrogação (?), estrelas, vacas leiteiras e abacaxis (LAS CASAS, 2007).

Senod as *Estrelas* “o produto que tem condições de crescimento e a empresa é líder de mercado. Os produtos estrelas nem sempre geram caixa, pois há necessidade de altos investimentos para seu sucesso” (LAS CASAS, 2007, p.150). Para Ansoff e McDonnell (1993, p.96) “uma estrela deve ser bem tratada e reforçada”. Segundo Graciá (2011) as estrelas são líderes em participação de mercado, crescem rapidamente e, portanto, geralmente precisam de muito dinheiro para financiar seu rápido crescimento.

Graciá (2011) ainda complementa que as estrelas não são necessariamente produtos que trazem um fluxo de caixa para a organização. Assim, recomenda-se maximizar essa área de negócios até que o mercado se torne maduro e, portanto, que a UEN se torne uma vaca leiteira.

As Vacas Leiteiras (Geradores de Caixa) são “produtos com elevada participação no mercado. Os lucros e a geração de caixa são altos” (LAS CASAS, 2007, p.150). Para Carvalho e Laurindo (2010) o quadrante “vaca leiteira” representa as UEN’s mais competitivas da corporação. Esses negócios frequentemente geram um bom fluxo de caixa, pois normalmente estão enquadrados em um mercado estabilizado. Com isso, novos entrantes não são atraídos e a empresa consegue ficar com uma maior fatia do mercado.

Em produtos “vaca leiteira” o investimento é muito baixo e só se faz necessário para que elas continuem vivas e gerando dividendos. É importante que se consiga o prolongamento da sua vida útil, pois são geradores de caixa para pagar os investimentos das oportunidades e dar sustentação às estrelas (SILVA *et al.*, 2011).

Já os produtos tidos como Oportunidades ou pontos de interrogação (?): “representa um produto com baixa participação de mercado, mas com possibilidade de expansão, pois o mercado está em crescimento” (LAS CASAS, 2007, p.150). Isso geralmente significa lucros baixos e um fluxo de caixa fraco. Para que esses produtos obtenham significância ou se mantenham no mercado é preciso um grande investimento, pois o mercado, apesar de atrativo, requer muitos esforços (IRIGARAY, *et al.*, 2011).

Os produtos “abacaxis” têm baixa participação no mercado e devem ser evitados e minimizados em uma empresa” (LAS CASAS, 2007, p.150). O abacaxi é o produto/serviço que está em um mercado de baixo crescimento. Ele já pode ter sido uma vaca leiteira, mas que ao longo do tempo acabou perdendo vendas e também preços lucrativos, o que passou a ser desinteressante para o mercado por estar ultrapassado ou inferior aos concorrentes. São armadilhas de caixa por sua fraca posição competitiva (SILVA *et al.*, 2011; DAYCHOUM, 2016).

Os produtos em diferentes fases do ciclo de vida requerem diferentes tipos de apoio. As organizações devem sempre analisar o ciclo de vida em que o produto é

comercializado e, a partir das informações obtidas, escolher a estratégia mais adequada ao produto e às mudanças do mercado. Todos eles possuem uma vida limitada, e por isso, suas fases de vendas passam por diferentes estágios que apresentam desafios, problemas ou oportunidades diferentes (GRACIÁ, 2011; KOTLER, 1998).

Assim, Las Casas (2007, p.156) mostra, por meio da Figura 4, que a ferramenta Ciclo de Vida do Produto (CPV) pode ser associada à matriz *Boston Consulting Group* (BCG), conforme apresentado a seguir: a) O lançamento no CPV corresponde ao produto ponto de interrogação na matriz BCG; b) A fase de crescimento corresponde aos produtos “estrelas” da matriz; c) A etapa de maturidade do produto corresponde ao produto “vaca leiteira”; d) O declínio do produto é o “abacaxi” da empresa.

Figura 1 – Ciclo de vida dos produtos e Matriz BCG



Fonte: Las Casas (2007, p.156)

Conforme Kotler (1998), com a utilização da Matriz BCG às empresas poderão definir quais as estratégias e quais os objetivos que deverão ser designados a cada UEN, considerando o estágio de ciclo de vida de cada produto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser enquadrado como uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivos exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa, adotando como estratégia o estudo de caso. Destaca-se ainda o enquadramento como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental, por meio da coleta de dados.

Para a aplicação de uma metodologia eficaz e obtenção de bons resultados, o vigente trabalho teve como técnica de coleta de dados documentos internos apresentados pela empresa, sendo eles relatórios de vendas dos produtos, relatórios de faturamento e relatórios de produção da empresa-alvo.

Tendo a empresa quase cem (100) itens em seu portfólio de produtos, estes foram primeiramente analisados separadamente através de três grupos (Grupo A, Grupo B e Grupo C), sendo o Grupo A considerado como linha alta, o Grupo B como linha média/alta e o Grupo C como linha média. O estudo abrangeu todos os itens produzidos pela empresa, incluindo sofás, sofás-camas, poltronas e *puffs*.

O Quadro 1 apresenta o portfólio de produtos, contemplando todos os itens produzidos pela empresa, separados pelos grupos já citados:

Quadro 1 – Portfólio de produtos da empresa

| | SOFÁS | | | POLTRONAS | | | PUFFS | SOFÁS CAMA |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------|------------|
| LINHA ALTA | ALTERO | MAGNUS | VERSATTO | ALLEGRA | CRETA | OPERA | ALTERO | LOKI |
| | ATHOS | MONTREAL | VILLA | BELIZE | DÁLIA | SASHA | | |
| | DUBAI | NORTON | ZEUS | BETA | EROTIDES | SIDRA | | |
| | FRANCO | OPUS | | BONNA | IBIZA | VALENTINE | | |
| | HÉRCULES | POSSEIDON | | CÓRDOBA | LÍRIA | | | |
| | IMPERADOR | SMART | | | | | | |
| | LUARES | SUPREMO | | | | | | |
| LINHA MÉDIA ALTA | ADAM | GOLD | MONTANARA | BAFFIN | LUCCA | VICENZA | ADAM | EROS |
| | ALAN | GANGES | PRIMO | ESTRELA | SALAS | VOLARE | DUKE | LAZZO |
| | ARCO | LÍNEA | PACCO | JASPE | VENEZA | | MERSIN | SHIVA |
| | BULEVAR | LOUIS | PLUS | LANA | VERONA | | | |
| | BENITO | MALBEC | ROMANO | | | | | |
| | DAVI | MARINO | | | | | | |
| | DENIS | MENDOZA | | | | | | |
| LINHA MÉDIA | AQUILES | FRANK | ORION | ADELE | GRÉCIA | ITÁLIA | JAPURÁ | |
| | AVANTI | HENRI | PIETRO | AQUILA | HELENA | | CUBO | |
| | BIG | LEBLON | TED | BASTIA | HOLANDA | | | |
| | BOLONHA | LOBATO | VENETO | | | | | |
| | CRONOS | LOFT | VERÍSSIMO | | | | | |
| | ERIK | MILANO | | | | | | |
| | FLEX | ODIN | | | | | | |

Fonte: elaborado pela autora conforme relatório de produtos da empresa (2019)

Através da apresentação do Quadro 1, pode-se perceber a variedade de itens que existem no portfólio da empresa, atualmente, demandando um maior controle de indicadores como rentabilidade, englobando margem de lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido, lucratividade e ponto de equilíbrio, os quais serão fundamentais para as decisões de novos posicionamentos ou eventuais descontinuidades.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente artigo foi possível realizar a análise das informações levantadas durante a elaboração do trabalho, partindo da identificação e classificação do mix de produtos apresentado pela empresa estudada, mediante auxílio da ferramenta Matriz BCG. Após isto, foram estabelecidas algumas definições estratégicas para cada linha de produto, com o objetivo de fortalecer o portfólio da empresa. As informações puderam ser apresentadas através de quadros e gráficos, os quais serviram de apoio nas ações propostas para a empresa. Destaca-se que a análise teve como suporte as informações coletadas no período de janeiro a dezembro de 2018.

4.1. MIX DE PRODUTOS EMPRESA

A empresa estudada é uma das várias empresas que compõem o setor moveleiro do Brasil. Está situada na cidade de Bento Gonçalves-RS e conta atualmente com quase cem (100) itens em seu portfólio de produtos, estes classificados entre sofás, sofás-camas, poltronas e *puffs*, conforme Quadro 2, abaixo:

Quadro 1 – Mix de produtos

| SOFÁS | | | POLTRONAS | | | PUFFS | SOFÁS CAMA |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------|------------|
| ALTERO | MAGNUS | VERSATTO | ALLEGRA | CRETA | OPERA | ALTERO | LOKI |
| ATHOS | MONTREAL | VILLA | BELIZE | DÁLIA | SASHA | | |
| DUBAI | NORTON | ZEUS | BETA | EROTIDES | SIDRA | | |
| FRANCO | OPUS | | BONNA | IBIZA | VALENTINE | | |
| HÉRCULES | POSSEIDON | | CÓRDOBA | LÍRIA | | | |
| IMPERADOR | SMART | | | | | | |
| LUARES | SUPREMO | | | | | | |
| ADAM | GOLD | MONTANARA | BAFFIN | LUCCA | VICENZA | ADAM | EROS |
| ALAN | GANGES | PRIMO | ESTRELA | SALAS | VOLARE | DUKE | LAZZO |
| ARCO | LÍNEA | PACCO | JASPE | VENEZA | | MERSIN | SHIVA |
| BULEVAR | LOUIS | PLUS | LANA | VERONA | | | |
| BENITO | MALBEC | ROMANO | | | | | |
| DAVI | MARINO | | | | | | |
| DENIS | MENDOZA | | | | | | |
| AQUILES | FRANK | ORION | ADELE | GRÉCIA | ITÁLIA | JAPURÁ | |
| AVANTI | HENRI | PIETRO | AQUILA | HELENA | | CUBO | |
| BIG | LEBLON | TED | BASTIA | HOLANDA | | | |
| BOLONHA | LOBATO | VENETO | | | | | |
| CRONOS | LOFT | VERÍSSIMO | | | | | |
| ERIK | MILANO | | | | | | |
| FLEX | ODIN | | | | | | |

Fonte: elaborado pelos autores conforme relatório de produtos da empresa (2019).

4.2. ANÁLISE MATRIZ BCG

Para a elaboração da análise do portfólio de produtos da empresa através da Matriz BCG, fez-se necessário o levantamento de dados e informações sobre o faturamento da organização em relação ao ano investigado (2018), onde por meio deste, pode-se ter a relação de todos os itens vendidos, os quais totalizaram 5.048 unidades e um valor total de R\$ 6.335.348,61 de faturamento.

Desta relação de itens e valores retratados, para a realização da análise foram excluídas 806 unidades, que representavam um valor de faturamento de R\$400.678,00. Esta exclusão ocorreu pelo fato de que estas, apesar de constarem no faturamento da empresa no ano de 2018, abrangiam produtos já considerados pela empresa como fora de linha, tecidos, assistências, materiais e matérias-primas para fabricação dos estofados.

Após a observação dos itens classificados para exploração dos resultados (que contemplou 42 unidades e um valor total de R\$ 5.934.670,61), foram realizados os cálculos propostos para a classificação (Margem de Lucro Bruto, Lucro Operacional, Lucro Líquido, Lucratividade e Ponto de Equilíbrio). Por meio destes indicadores (com destaque para aqueles ligados ao fluxo de caixa gerado) foram efetuadas as classificações propostas pela ferramenta Matriz BCG, conforme Las Casas (2007):

Tabela 1 – Classificações Matriz BCG

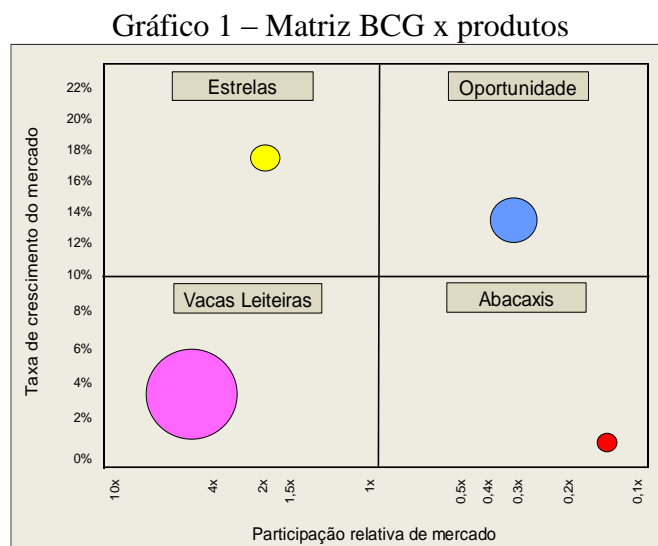
| | |
|-----------------|---|
| Estrelas | Produtos que tem condições de crescimento e a empresa é líder de mercado. Nem sempre geram caixa, pois demandam investimentos altos para seu sucesso. |
| Oportunidades | Produtos com baixa participação de mercado, mas com possibilidade de expansão, devido o crescimento do mercado. |
| Vacas Leiteiras | Produtos com elevada participação no mercado, que geram um alto fluxo de caixa. |
| Abacaxis | Produtos com baixa participação no mercado que devem ser minimizados ou excluídos em uma empresa. |

Fonte: adaptado de Las Casas (2007)

Neste sentido, para melhor visualização foi adotada uma legenda, na qual as oportunidades foram classificadas em azul, as vacas leiteiras em rosa, as estrelas em amarelo e os abacaxis em vermelho.

O gráfico 1 a seguir abrange a avaliação do mix de produtos da organização

conforme a Matriz BCG. Para essa avaliação, foi considerada a média de representatividade de cada grupo (vacas leiteiras, oportunidades, estrelas e abacaxis) em relação ao fluxo de caixa gerado por cada um:



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Sobre o gráfico pode-se identificar que as estrelas da organização não apresentaram uma participação relativa de mercado. Por abordar produtos novos e diferenciados, estes ainda não tiveram investimentos em praça e promoção necessários para que isso pudesse acontecer. Por outro lado, possuiu consideravelmente uma taxa de crescimento de mercado, através dos produtos diferenciados alocados em um mercado em crescimento, o da tecnologia.

Ao olhar para o quadrante de vacas leiteiras, foi perceptível sua relevância para a geração de fluxo de caixa da empresa. Estão classificados neste critério os produtos com grande demanda no mercado, com valores acessíveis e design harmonioso.

Os produtos oportunidades (pontos de interrogação) foram os que mais apareceram na classificação dos modelos, entretanto, não tiveram representatividade de fluxo de caixa como as vacas leiteiras. Podem, portanto, ser considerados produtos “medianos”, tanto para a participação de mercado, quanto para a taxa de crescimento. Caracterizam-se desta forma também por falta de investimentos em sua promoção.





Por fim, no quadrante abacaxis, muitos dos produtos nele classificados tiveram participações baixíssimas ou negativas no fluxo de caixa da empresa, enquanto

outros apresentaram uma ou duas unidades vendidas durante todo o ano apurado. Os produtos classificados nesse quadrante não dispuseram de um diferencial e desta forma, não merecem mais a atenção da organização.

4.2.1. Classificação Individual dos Produtos Segundo a Matriz BCG

Entre os 511 modelos de produtos vendidos, totalizando 4.242 unidades no período de janeiro a dezembro de 2018, foram encontradas 371 oportunidades (72,60%), 91 vacas leiteiras (17,80%), 38 abacaxis (7,44%) e 11 estrelas (2,16%), representados pelo quadro 3 a seguir:

Quadro 2 – Classificação Individual dos Produtos

| |  |  |  |  | Total |
|------------|--|--|--|--|-------|
| Quantidade | 371 | 91 | 38 | 11 | 511 |
| % | 72,60% | 17,80% | 7,44% | 2,16% | 100% |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).





Considerando o quadro acima, observou-se que o número mais considerável após a classificação dos produtos individuais foi do grupo denominado oportunidades, o qual representou mais da metade de todos os itens verificados. Outro ponto que chama atenção é a inferioridade de vacas leiteiras se comparado às oportunidades, por serem as vacas leiteiras suas sustentadoras. Silva *et al.*, (2011) retrata no referencial essa dependência das oportunidades sobre as vacas leiteiras.

Ao contrário destes, o grupo abacaxi representou um número abaixo do esperado, considerado este um dos grupos que mais deverá ter atenção da organização nas definições de ações futuras sobre mix de marketing e posicionamento. Juntamente com o grupo dos abacaxis, o grupo das estrelas também não chegou a representar 10% do total de itens, com uma venda de 11 unidades em todo ano.

4.2.2. Classificação por modelos de produtos

Na análise dos modelos de produtos, que totalizavam 96, foram encontradas 46 oportunidades (53,13%), 29 vacas leiteiras (32,29%), 19 abacaxis (12,50%) e 2 estrelas (2,08%), devidamente exploradas no Quadro 4:

Quadro 3 – Classificação BCG por modelo de produto

| |  |  |  |  | Total |
|------------|---|---|---|--|-------|
| Quantidade | 46 | 29 | 19 | 2 | 96 |
| % | 47,92% | 30,21% | 19,79% | 2,08% | 100% |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Verificando o Quadro 4, é possível identificar um aumento de unidades no quadrante que expõe as vacas leiteiras, levando em conta a análise por modelos. As vacas leiteiras, segundo Carvalho e Laurindo (2010), são as UEN's mais competitivas da organização, pois geram um bom fluxo de caixa e normalmente apresentam-se em um mercado mais seguro.

Embora o número de vacas leiteiras tenha aumentado se comparado à análise individual, ainda é menor se comparado às oportunidades. Desta forma, para a organização conseguir melhores resultados, inclusive de modo a subsidiar (custear) as oportunidades e estrelas, deverá conseqüentemente apresentar um maior número de modelos “vacas leiteiras”. Isso vai ao encontro do que dizem Silva *et al.* (2011), quando abordam que o investimento nesse quadrante é muito baixo e defende a necessidade do prolongamento da vida útil dos itens que estão classificados como vacas leiteiras, por gerarem caixa para pagar os investimentos nas oportunidades e dar sustentação às estrelas.

No quadrante oportunidades (pontos de interrogação), observou-se que o mesmo representou mais de 50% dos modelos compostos pela empresa. Ou seja, atualmente a empresa possui mais modelos oportunidades do que qualquer outro. Produtos oportunidades, para Irigaray, *et al.*, (2011) representam produtos com baixa participação no mercado, que normalmente significam lucros baixos e fluxo de caixa fraco, e para conseguirem se manter no mercado, precisam de grandes investimentos.

Las Casas (2007) também expõe produtos oportunidades como “lançamento” ou “introdução” dentro do Ciclo de Vida do Produto. Segundo Kotler e Armstrong (2015) esse período apresenta um baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto ainda está sendo introduzido. Porém, produtos oportunidades podem representar boas perspectivas através de investimento e suporte necessário em seu crescimento, trabalhando com o mercado em que está inserido (praça) juntamente com a qualidade, a fim de atender as exigências dos clientes, que muitas vezes, segundo Oakland (1994), está empregada com a excelência de um produto.

Observando o quadrante abacaxi, percebe-se que este cresceu consideravelmente na análise por modelos. Las Casas (2007) apresenta que os produtos abacaxis, por terem baixa participação no mercado devem ser minimizados e até mesmo evitados na organização. Já Kotler e Armstrong (2015) apresentam o produto abacaxi como declínio no Ciclo de Vida do Produto, ou seja, no final do seu ciclo de vida, onde as vendas diminuem e os lucros caem.

Ainda que alguns produtos classificados como abacaxis tenham apresentado um fluxo de caixa, foram classificados desta forma por sua baixa participação no mercado. Desta forma a organização deverá atentar-se a estes produtos, a fim de reduzir investimentos de tempo e valores neles, podendo designar seus esforços/recursos para novas estratégias.

Grant (1991) apresenta o papel dos recursos internos como base no desenvolvimento dessas “novas estratégias”, onde a acumulação de recursos pode sustentar a vantagem competitiva da organização. Barney (1991) destaca que estes recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos e processos que auxiliem a empresa a estabelecer estratégias, com o objetivo de aumentar sua eficiência.

Os modelos estrelas que compõem o portfólio de produtos da empresa representaram menos de 5% do total de modelos. Estão relacionadas como estrelas por apresentarem tecnologia diferenciada para seu funcionamento. Las Casas (2007) expõe produtos estrelas como aqueles que nem sempre geram caixa, pois precisam de altos investimentos para seu sucesso. Graciá (2011) recomenda a maximização desta área de negócio até que o mercado se torne maduro e a UEN (unidade estratégica de negócio) se torne uma vaca leiteira.

Por conseguinte, precisará a empresa reforçar suas estrelas, mesmo que poucas, pois estas são um diferencial no mercado em que estão por apresentarem recursos tecnológicos (retrátil elétrico, sistema de configuração *touchscreen*, massagrador e sistema de som). Neste sentido, Wernerfelt (1984) aponta que recursos são como um ponto competitivo, caso a empresa adquira ou desenvolva-os de forma superior aos concorrentes.

4.2.3. Análise do portfólio de produtos por linha

O Quadro 5 apresenta a relação dos itens classificados com auxílio da Matriz BCG, separados pelas três linhas existentes na empresa, a saber: “Linha Alta” (com 33 modelos de produtos), “Linha Média/Alta” (com 35 modelos) e “Linha Média” (com 28 modelos). Faz-se necessário lembrar que produtos oportunidades foram classificados em azuis, as vacas leiteiras em rosa, os abacaxis em vermelho e as estrelas em amarelo:

Quadro 4 – Análise do portfólio por linha

| | SOFÁS | | | POLTRONAS | | | PUFFS | SOFÁS CAMA |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------|------------|
| LINHA ALTA | ALTERO | MAGNUS | VERSATTO | ALLEGRA | CRETA | OPERA | ALTERO | LOKI |
| | ATHOS | MONTREAL | VILLA | BELIZE | DÁLIA | SASHA | | |
| | DUBAI | NORTON | ZEUS | BETA | EROTIDES | SIDRA | | |
| | FRANCO | OPUS | | BONNA | IBIZA | VALENTINE | | |
| | HÉRCULES | POSSEIDON | | CÓRDOBA | LÍRIA | | | |
| | IMPERADOR | SMART | | | | | | |
| | LUARES | SUPREMO | | | | | | |
| LINHA MÉDIA ALTA | ADAM | GOLD | MONTANARA | BAFFIN | LUCCA | VICENZA | ADAM | EROS |
| | ALAN | GANGES | PRIMO | ESTRELA | SALAS | VOLARE | DUKE | LAZZO |
| | ARCO | LÍNEA | PACCO | JASPE | VENEZA | | MERSIN | SHIVA |
| | BULEVAR | LOUIS | PLUS | LANA | VERONA | | | |
| | BENITO | MALBEC | ROMANO | | | | | |
| | DAVI | MARINO | | | | | | |
| | DENIS | MENDOZA | | | | | | |
| LINHA MÉDIA | AQUILES | FRANK | ORION | ADELE | GRÉCIA | ITÁLIA | JAPURÁ | |
| | AVANTI | HENRI | PIETRO | AQUILA | HELENA | | CUBO | |
| | BIG | LEBLON | TED | BASTIA | HOLANDA | | | |
| | BOLONHA | LOBATO | VENETO | | | | | |
| | CRONOS | LOFT | VERÍSSIMO | | | | | |
| | ERIK | MILANO | | | | | | |
| | FLEX | ODIN | | | | | | |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Ao realizar a classificação dos produtos por linha, pode-se verificar que os dois únicos modelos estrelas que a organização apresenta estão evidenciados na linha alta. Ansoff e McDonnell (1993) abordam que uma estrela deve ser bem tratada e reforçada.

Graciá (2011) reforça essa ideia, acrescentando que elas demandam mais dinheiro para seu financiamento.

Neste sentido, evidenciam-se os sofás Athos e Vesatto, produtos que apresentam diferenciação no mercado por receberem maior tecnologia em seus sistemas (retrátil elétrico, sistema de configuração touchscreen, massagador e sistema de som).

Estes modelos possuem fontes de vantagem competitiva, pois estão relacionados aos recursos tecnológicos em uma organização. Barney (1991) expõe que os recursos que possuem fontes de vantagem competitiva devem explorar oportunidades, deixando claro que para eles não deve haver produtos equivalentes. Desta forma, a empresa inova-se ao acompanhar o mundo tecnológico.

Levando em conta ainda o sofá Versatto, o mesmo, desde seu lançamento, apresentou diversos problemas relacionados às assistências, como mau funcionamento do sistema, problemas com acabamentos entre outros. Considera-se que este sofá deverá ser avaliado para que possa continuar sendo uma estrela, em função de consumir recursos importantes (como por exemplo, mão de obra, frete e tempo), apesar da boa geração de fluxo de caixa.

Ao analisar a linha média da empresa, foi encontrada uma quantidade de 10 produtos “vacas leiteiras” de 28 modelos desta linha. Esses produtos possuem uma baixa taxa de crescimento de mercado, contudo ainda apresentam uma boa participação. Além disso, a prolongação da sua vida útil é de extrema importância, devido sua capacidade de sustentação aos demais (SILVA *et al.*, 2011).

Dentre os produtos geradores de caixa na linha média, destacam-se os sofás Lobato e Odin, representando uma venda de 2.204 unidades no ano de 2018, mais que a metade das unidades analisadas. Já em relação a todas as poltronas vacas leiteiras nesta linha, a quantidade vendida foi de 85 unidades do total de 341 de todas as linhas.

No dia-a-dia da empresa estudada observa-se que não existe uma elevada saída de produtos “poltronas” e isso pode ser verificado com mais clareza mediante o levantamento dos dados durante o ano apurado. A empresa reconhece que possui um valor elevado em suas poltronas e que esta pode ser uma das causas determinantes para esse baixo volume de vendas.

Ainda se tratando da linha média, pode-se encontrar a maior quantidade de modelos abacaxis, contemplando 9 dos 28 modelos. Os produtos abacaxis para Silva *et al.*, (2011) são armadilhas de caixa por sua fraca posição competitiva. Estes produtos estão no final de seu ciclo de vida e, como apresentado anteriormente, devem ser minimizados ou até mesmo evitados.

Mesmo que os produtos como sofás Bolonha, Orion, Ted, Vêneto e o puff Japurá tenham retratado um fluxo de caixa positivo, foram produtos que em todo ano de 2018 apresentaram apenas uma unidade vendida. Considera-se, então, que estes produtos se localizam provavelmente num contexto teórico de modismo, que segundo Meadows (2013), são os produtos que possuem uma vida curta, entram em cena, provocam euforia, porém desaparecem rapidamente. Estes produtos, por fim, utilizam os recursos disponíveis de forma ineficaz, atrapalhando o sistema de produção, que de acordo com Filho (2007), é a parte mais importante do grupo de atividades de uma organização.

Silva *et al.*, (2011) aponta que produtos abacaxis devem ser mantidos até não apresentarem prejuízos operacionais. Verificando a tendência de mercado, a necessidade de acompanhamento e a perda de tempo para o investimento nesses produtos, a eliminação dos mesmos seria a ação mais assertiva a ser tomada.

Como retratado anteriormente, os produtos oportunidades foram os mais presentes em todas as linhas. São estes que segundo Las Casas (2007) possuem baixa participação de mercado, porém grande possibilidade de expansão. A maior quantidade destes produtos pode ser encontrada na linha alta da empresa, ou seja, 20 modelos. Nesta linha encontram-se os produtos de maior valor agregado, os quais perduram nesse quadrante por não ainda não possuírem propósitos ou estratégias definidas. São produtos importantes na linha alta devido ao seu alto valor agregado, porém, para apresentar resultados, deverão ser trabalhados a fim de se tornar vacas leiteiras.

Muitos destes modelos classificados em oportunidades, independentemente da linha ao qual foram alocados, apresentaram poucas unidades vendidas, a exemplo do sofá Aquiles (que apresentou 5 unidades), poltrona Belize (com 6 unidades) e poltronas Baffin, Córdoba, Creta e Lucca (com duas unidades cada). Produtos como os sofás Primo e Montanara também apresentaram poucas unidades de vendas, porém foram produtos lançados ao final do ano de análise, devendo ainda serem melhor observados

quanto à participação.

Por fim, pode ser constatado que a maioria dos produtos expressaram números baixos e aproximados uns dos outros. Após já evidenciado que a organização possui mais “oportunidades” (demandando mais investimentos) do que “vacas leiteiras” (as quais, conforme a teoria, são as que sustentam as oportunidades), fazem-se imprescindíveis as definições de estratégias para melhorias do portfólio de produtos que a organização apresenta.

4.3. ESTRATÉGIAS MIX DE PRODUTOS

Após as análises realizadas baseadas no portfólio de produtos que a empresa contempla, foram estabelecidas estratégias de marketing para cada linha existente (alta, média/alta e média). Para as definições dessas estratégias, levou-se em consideração o mix de marketing, que consistiu em quatro “Ps” (produto, preço, praça e promoção) retratados no Quadro 6. Destaca-se que as setas orientativas no sentido vertical para cima representam investimentos/acréscimos nos componentes de mix, ao passo que as setas no sentido vertical para baixo representam revisões em termos de redução e/ou desinvestimento:

Quadro 5 – Estratégias para o mix de produtos da empresa

| Linha | Estratégia de Marketing | | Base Teórica |
|------------------|-----------------------------------|------------------|---|
| Linha Alta | ↑ Praça Promoção Produto | | ↓ Kotler (2000) Lima et al., (2007) |
| Linha Média/Alta | ↑ Praça Promoção | Preço Produto | ↓ Kotler (2003) Las Casas (2013) |
| Linha Média | ↑ Praça Promoção | Preço | ↓ Monroe (2003) Ambrósio (1999) |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Com foco na análise da linha alta são sugeridas 3 estratégias de marketing, focadas em praça, promoção e produto. Em associação ao produto, destaca-se o sofá Versatto, uma das poucas estrelas que compõe o mix de produtos da empresa por sua diferenciação em tecnologia. Porém, este sofá apresentou diversos problemas em seu funcionamento desde seu lançamento. Deste modo, deverá ser reconfigurado e

melhorado, para que continue sendo uma estrela, ou se torne uma possível vaca leiteira.

Para os sofás estrelas encontrados somente na linha alta, também se recomenda que estes tenham um maior investimento em praça, trabalhando somente com mercados-alvos e clientes em potencial que estejam dispostos a pagar por um produto com maior valor agregado, não havendo desgastes com divulgações sem resultados desejados. Além dos produtos estrelas, os produtos vacas leiteiras dessa linha também podem ser elencados aqui.

A estratégia de promoção na linha alta ficou estabelecida para alguns produtos em específicos classificados como oportunidades (sofá Altero, Dubai, Norton e poltrona Ibiza). Entende-se que estes produtos, por apresentarem um maior número de unidades vendidas (oportunidade x linha alta), necessitam de maiores esforços em sua divulgação, com o objetivo de se tornarem bons geradores de fluxo de caixa para a empresa. A promoção destes produtos deve também estar focada em clientes com elevado padrão de compra, talvez por intermédio de parcerias com arquitetas ou divulgação em revistas e sites relacionados a decorações, evidenciando um padrão mais alto, buscando conceituação melhor no mercado.

Apesar de um dos objetivos da promoção ser a transformação dos produtos em vacas leiteiras, alguns produtos já classificados nesse quadrante também necessitam de trabalhos constantes em sua promoção para que possam continuar neste contexto.

Os sofás Lobato e Odin, evidenciados na linha média, podem ser considerados exemplos, pois juntos representaram mais da metade das unidades vendidas no ano de 2018. Pois, com o objetivo de tornar alguns produtos da linha média possíveis “Lobato” e “Odin”, também se faz necessário o investimento em sua promoção para que possam ser reconhecidos no mercado pelo cliente na hora da compra. Destacam-se então os sofás Cronos, Avanti e Big, classificados como oportunidades, além dos sofás Erik, Flex, Loft e poltronas Adele e Itália, classificados como vacas leiteiras. Para estes, sugere-se o investimento na promoção de venda, juntamente com reanálise das praças/prontos de venda em que estarão alocados.

Tento em vista a elevação do número de vendas destes produtos, busca-se como alternativa a alocação (praça) junto à atacados, trabalhando somente com produtos de confecção padrão, em tamanhos já disponibilizados pela empresa. Acredita-se que a

parceria da empresa junto ao atacadista gerará um maior volume de vendas e, conseqüentemente, a empresa conseguiria trabalhar com uma produção seriada e com redução/redistribuição dos seus custos fixos.

Outro ponto a ser trabalhado na linha média é a questão da redução de preços, incluindo os produtos já destacados. Através da gestão de redução de preços, atentando a manter sua qualidade, poderão ter uma vantagem maior diante dos concorrentes nos atacados e, desta forma, a empresa conseguirá elevar seu *market share*.

Para as ações estratégicas da linha média/alta, sugere-se primeiramente uma fortificação da parceria entre empresa e lojistas e um trabalho mais acentuado por parte dos representantes, de forma a criar uma fidelização. São produtos destaques desta linha todos os considerados vacas leiteiras, porque todos apresentaram um número considerável de venda no ano analisado.

Em relação à promoção, entende-se que para estes produtos também devem ser elevada, bem como alguns destacados como oportunidades (sofás Adam, Denis, Romano, além das poltronas Volare e Estrela). Recomenda-se para estes uma promoção mais intensa através de mídias sociais, consideradas ações de pouco investimento em relação a valores, as quais conseguem alcançar um público maior, de forma mais fácil e direcionada. Deste modo, a promoção será tanto direcionada à lojistas quanto para consumidores finais, que na hora da compra buscarão pelo produto.

Para os demais produtos elencados como oportunidades não evidenciados como merecedores de investimento em promoção, aconselha-se uma análise de redução em seus preços, de forma a baixar também sua linha. Através da redução de seus preços, estes se tornariam produtos de linha média e, talvez, possíveis vacas leiteiras.

Por fim, determina-se a exclusão de todos os produtos abacaxis, onde estes, demonstraram que não são mais merecedores de investimento devido à baixa ou negativa geração de fluxo de caixa, levando a uma redução de modelos de produtos no portfólio da empresa.

Com um portfólio mais estruturado a empresa conseguirá utilizar seus esforços em busca de um aumento de produtividade (obtida através de maquinários e ferramentas mais produtivas), ou via trabalho, tornando os operários mais eficientes. Poderá, também, fortalecer seus recursos a fim de explorar oportunidades e neutralizar ameaças,

perseguindo na busca de vantagens competitivas sustentáveis, diante dos concorrentes (KOTLER, 2003; NEUMANN, 2013; BARNEY, 1991).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral a análise estratégica do portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro baseada na ferramenta Matriz BCG. Por intermédio do suporte em bases teóricas e através da execução dos cálculos dos indicadores propostos, pode-se chegar ao objetivo geral e aos objetivos específicos.

Atentando ao primeiro objetivo estabelecido, o qual consistia em avaliar o portfólio de produtos por modelos e individualmente, identificando cada produto ao seu grupo, concluiu-se que o mesmo foi alcançado por intermédio do levantamento das informações do faturamento do ano de 2018 e a realização dos cálculos, restando cada produto e modelo devidamente classificados entre vacas leiteiras, abacaxis, oportunidades ou estrelas.

O segundo objetivo consistia em identificar os produtos mais rentáveis e com potencial, bem como os não rentáveis. Essa identificação foi possível através dos cálculos e análise dos indicadores de rentabilidade propostos no trabalho, onde evidenciou-se que 13 (13,54%) dos 96 modelos de produtos apresentaram entre uma ou duas unidades de venda durante todo o ano de 2018. Por outro lado, dois produtos (Odin e Lobato) representam mais que a metade de todas as unidades vendidas.

Por fim, o terceiro objetivo baseava-se em apresentar estratégias para fortalecer o mix de produtos atual da organização. De tal modo, acredita-se que foi atingido por intermédio da sugestão de eliminação de alguns modelos de produtos considerados “abacaxis” e pelo estabelecimento de propostas baseadas nos “4P’s” de marketing para os demais produtos. Assim, com base no estudo realizado, pode-se concluir que o objetivo principal deste trabalho foi alcançado, uma vez que foi realizada a análise do portfólio de tal modo que as estratégias (com bases teóricas) foram apresentadas para seu fortalecimento.

Verificou-se também, que a empresa atualmente trabalha com um mix de produtos muito amplo, o que necessariamente demanda muitos esforços, tanto

administrativos quanto operacionais. Essa grande variedade, para uma empresa enquadrada como de pequeno porte, torna-se fator determinante para que a mesma perca o foco e não tenha clareza nos objetivos de posicionamento de seus produtos.

Acredita-se que a contribuição deste trabalho para a empresa estudada será de grande valia, pois a mesma, até então, nunca se dedicou a um estudo mais aprofundado do seu portfólio de produtos, trabalhando sempre com análises superficiais ou muitas vezes intuitivas, que serviam de apoio para as tomadas de decisões. Já como contribuição acadêmica, pode-se considerar que o trabalho desenvolvido servirá como base para futuras pesquisas sobre assuntos ligados ao tema proposto.

Referente as limitações do estudo podem ser elencadas a ausência de precisão na apuração dos preços dos produtos compostos pela empresa, bem como uma carência de informações e análises dos produtos em relação às suas posições mercadológicas. Tais limitações são decorrentes do fato de que a retirada dos dados para a base de cálculos ser decorrente dos valores listados nas notas fiscais de venda. Porém, esta base pode não ser muito precisa por conta de ações negociais da empresa para com seus clientes (das quais os autores deste trabalho não podem efetuar detalhamentos, por conta de serem específicas de cada transação comercial, onde a flexibilidade dos vendedores e compradores influência nas margens praticadas).

Por fim, como sugestão para futuros estudos pode ser recomendada a apuração de mais tempo para um diagnóstico mais efetivo, além de uma análise mais concreta sobre a posição mercadológica dos produtos da empresa (este item, em particular, que se apresenta complexo para avaliação, pela própria dificuldade setorial de medir variáveis como participação de mercado, por exemplo).

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, Greenwich, v. 27, 2001.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: do conceito à implementação**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAYCHOUM, M. **40 + 16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

FERRIRA, M. J. B. *et al.*. **Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Moveleira**. São Paulo: UNICAMP & ABDI, 2008.

FILHO, M. P. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

GRACIÁ, V. B. **Fundamentos de Marketing: entorno, consumidor, estratégia e investigación comercial**. Barcelona: UOC, 2011.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation. **California Management Review**, Berkeley, Vol. 33, Nº 3, 1991.

IRIGARAY, H. A. *et al.*. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

_____. **Marketing de A à Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2015.

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: MacGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing: para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEWIS, B. R. L.; LITTLER, D. **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, M. **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MEADOWS, T. **Como Montar e Gerenciar uma Marca de Moda**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2010.

NEUMANN, C. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. Campinas: Papyrus, 2001.

SILVA, H. H. *et al.*. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SINDMOVEIS. **Polo moveleiro de Bento Gonçalves permanece com faturamento em queda**. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/polo-moveleiro-de-bento-goncalves-permanece-com-faturamento-em-queda/>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. **Números oficiais confirmam um 2018 sem crescimento para o polo moveleiro de Bento Gonçalves**. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/numeros-oficiais-confirmam-um-2018-sem-crescimento-para-o-polo-moveleiro-de-bento-goncalves/>. Acesso em: 20 de abr. 2019.

_____. **Exportações de móveis crescem 17% no polo de Bento Gonçalves**. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/exportacoes-de-moveis-crescem-17-no-polo-de-bento-goncalves/>. Acesso em: 20 de abr. 2019.

_____. **Movelsul Brasil 2018: a grande feira da retomada para o setor moveleiro**. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/movelsul-brasil-2018-a-grande-feira-da-retomada-para-o-setor-moveleiro/>. Acesso em: 21 mar. 2018.

_____. **IEMI Identifica Retomada para o Setor Moveleiro**. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/iemi-identifica-retomada-para-o-setor-moveleiro/>. Acesso em: 21 maio 2018.

TEIXEIRA, R. F. *et al.*. **Gestão e Planejamento de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, 1984.