



Revista Produção Online  
v.10, n.4, dez. 2010

ISSN: 1676 - 1901  
[www.producaoonline.org.br](http://www.producaoonline.org.br)



## CONJUGAÇÃO DA CURVA DE PARETO COM A MATRIZ BCG PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRODUTO EM DUAS UNIDADES *FAST FOOD*

### LINKING PARETO ANALYSIS WITH BCG MATRIX TO DEFINING OF PRODUCT STRATEGIES IN TWO FAST FOOD STORES

Sebastião Décio Coimbra de Souza\* [decio@uenf.br](mailto:decio@uenf.br)  
Pablo Escáfura Matos Lobo\*\* [pablo.escafura@hotmail.com](mailto:pablo.escafura@hotmail.com)  
Carlos Henrique Poppe Manhães\*\* [carlos.poppe@cariocaengenharia.com.br](mailto:carlos.poppe@cariocaengenharia.com.br)

\* Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

\*\*Universidade Candido Mendes

\*\*\* Carioca Engenharia

**Resumo:** O modelo de gestão e as estratégias de produtos compatíveis com o padrão de concorrência vigente em determinados mercados são fatores que afetam o desempenho competitivo da empresa, especialmente, em negócios de alta rivalidade. Este é o caso do segmento de fast food, o qual tem apresentado elevado crescimento devido ao acelerado ritmo de vida urbano e aos novos padrões de consumo. Nesse sentido, visando contribuir para uma visão integrada entre o processo de gestão de negócios e a análise estratégica de produtos, no presente trabalho apresenta-se a comparação e análise das características do negócio e a relação produto x mercado em duas unidades de negócio de redes fast food no Brasil, com ênfase na gestão interna das operações e nas estratégias dos produtos principais. A metodologia adotada consistiu na conjugação dos métodos de classificação ABC de gestão de operações com a matriz BCG para análise estratégica. Os resultados obtidos possibilitaram a identificação de pontos críticos na gestão do negócio e nas estratégias adotadas para os produtos considerados de cada caso. Pode-se concluir que a proposta de conjugação dos métodos se mostrou eficaz na análise das estratégias dos produtos e se revela promissora para o aprofundamento da pesquisa e para futuras aplicações em outros tipos de negócio.

**Palavras-chave:** Fast food; Classificação ABC; Matriz BCG.

**Abstract:** The management models and product strategies compatible with the standard of current competition in certain markets are factors that affect the competitive performance of the company, especially in high rivalry business. This is the case of the fast food sector, which has shown high growth due to rapid urban life rhythm and new consumption patterns. In this sense, this work presents the analysis and comparison of business characteristics and their main products versus market in two business units of fast food networks in Brazil, with emphasis on internal operations management and on the strategies of the main products. The methodology consisted of a combination of methods ABC for data classification and for strategic analysis through BCG matrix. The results enabled the identification of critical points in business management and the strategies suggested for the products considered in each case. It can be concluded that the proposed combination of methods proved effective in analyzing the strategies of the products and promise for future applications in this research line.

**Keywords:** Fast food; ABC analysis; BCG analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

A alimentação é uma prioridade para a manutenção da vida e uma preocupação constante do ser humano desde os seus primórdios, constituindo-se nos dias atuais em um dos setores econômicos de maior dinamismo.

Um dos segmentos do setor de alimentação de maior expansão é o de serviços de alimentação rápida, os chamados *fast food*, impulsionado pelos processos de mudança no ritmo de vida urbano, com consumidores cada vez mais preocupados com tempo e prazos. Avanços tecnológicos e organizacionais relacionados aos processos de embalagem, armazenagem, fabricação, entrega e atendimento impulsionaram este processo de mudança. O aumento do fluxo de mercadorias e da variedade de alimentos oferecidos tornaram maior a complexidade da cadeia produtiva desse segmento, motivando a formação de novos arranjos organizacionais, denominados de redes ou sistemas agroindustriais de produção capazes de fornecer alimentos com padrões de qualidade, tempo e preço em nível global (THOMADSEN, 2007; FRAZÃO *et al.*, 2008).

O segmento *fast food* é assim denominado devido a sua característica de fornecimento de itens padronizados dentro de um curto intervalo de tempo. De acordo com Ortigoza (1997), o *fast food* torna-se produto e condição, dando sustentação a esse novo modelo de negócio através do sistema de franquias, cuja identificação das empresas passa a não estar mais associada apenas ao produto que oferece, mas às necessidades, ao estilo de vida, e aos hábitos dos consumidores.

No atual ambiente competitivo, o conhecimento das características do negócio e o entendimento da sua cadeia de valor são condições essenciais para o bom desempenho competitivo e o sucesso empresarial. Vantagens competitivas sustentáveis são obtidas através do estabelecimento de estratégias de mercado baseadas em fatores intrínsecos do negócio que podem ser traduzidos em valor pelo consumidor (PORTER, 2004). A capacidade competitiva é proporcional ao raio de atuação e à parcela de mercado atendidos pela organização, e as diferenças existentes nas características do negócio favorecem certos padrões de decisões estratégicas voltadas para gestão de suprimentos, produtos e mercados (MARTINS

& LAUGENI, 2002; FIGUEIREDO et al., 2006).

Nesse contexto, um dos fatores essenciais para fundamentar decisões eficazes na gestão de negócios é o conhecimento acerca das variações de mercado de cada item, o perfil da demanda, a interrelação entre produto e mercado e as características que evoluem ao longo do tempo para atender as novas exigências e as necessidades dos clientes, o que gera maior complexidade na gestão do negócio (MINTZBERG *et al.*, 2000; HOSKISSON *et al.*, 2009).

Segundo Porter (2004), caso a empresa não evolua de modo a se adaptar às mudanças do mercado e à concorrência, a diminuição na taxa de retorno sobre o capital investido pode desestimular novas tentativas, como por exemplo, nas estratégias de lançamento de novos produtos e serviços, o que conseqüentemente, pode ocasionar sérias perdas à empresa.

Por outro lado, uma organização competitiva tem condições de concorrer e manter vantagem em um mercado com empresas que forneçam produtos semelhantes sem perder seu público alvo (MARTINS & LAUGENI, 2006). Entretanto, segundo Souza (2003), um dos principais pilares para obtenção da vantagem competitiva em um mercado com características mutáveis é a adoção e utilização de métodos e ferramentas mais avançados, que proporcionem maior produtividade, eficiência e eficácia à organização.

Na tentativa de equilibrar o custo dispensado no controle de estoque e na segurança gerada pela garantia de atendimento às necessidades dos clientes, a gestão da cadeia de valor se torna fundamental para manter níveis de competitividade adequados, que por sua vez depende diretamente do planejamento, coordenação e controle das operações da produção (CORREA *et al.*, 2001; SLACK *et al.* 2002).

Nesse sentido, o conhecimento sobre as segmentações de mercado, a gestão dos níveis de serviço e a elaboração de estratégias de produtos mais efetivas se tornam aspectos fundamentais na obtenção e sustentação de vantagens competitivas duradouras e etapa fundamental na gestão dos negócios. Sendo assim, a identificação de fatores críticos de sucesso e a adequação das estratégias de produtos aos seus respectivos mercados podem proporcionar melhor desempenho

ao gerenciamento do negócio (SANTOS, 2000; CHING, 2006).

Entretanto, há uma carência na literatura de trabalhos com abordagens que conjuguem diretamente métodos de gestão estratégica com modelos de análise produto versus mercado. Nesse sentido o objetivo deste trabalho foi propor e avaliar a aplicação de forma conjugada da curva de Pareto com a matriz BCG para análise das características do negócio em duas unidades franqueadas do ramo *fast food*, focando especialmente às estratégias de mercado dos principais produtos e suas relações com a gestão estratégica. Nos tópicos a seguir são descritos os casos estudados, os procedimentos de pesquisa, a forma como os métodos foram aplicados, os resultados obtidos e as conclusões. Devido aos métodos adotados serem tradicionais e de amplo conhecimento, optou-se por apresentar os fundamentos teóricos junto à discussão dos resultados da aplicação.

## **2 ESTUDO DE CASO**

A pesquisa de campo propriamente dita consistiu num levantamento de dados com preenchimento de questionário semiestruturado através de entrevistas com os respectivos gestores, além de visitas técnicas *in-loco* para a análise das práticas de gestão operacional e de produtos de duas unidades *fast-food* localizadas na cidade de Campos dos Goytacazes-RJ.

A primeira empresa, denominada “empresa X”, atua no mercado oferecendo produtos como sanduíches, *milkshakes* e sorvetes. Possui seis lojas e dois quiosques na cidade. O alvo do estudo foi a loja mais antiga em atuação, fundada em 1998, que, segundo informações do proprietário, conta com 33 funcionários e seu mercado principal está nos consumidores das classes A, B e C e da faixa etária infanto-juvenil.

A segunda empresa, denominada “empresa Y”, que tem seu negócio baseado na culinária italiana, incluindo também saladas, possui uma loja na mesma cidade, fundada em 2006, de acordo com o seu proprietário conta com 14 funcionários e atende principalmente a consumidores das classes A e B, e da faixa etária adulta.

Em entrevistas realizadas com os gestores e visitas técnicas *in loco* em cada loja, foram levantados os dados da pesquisa e o cenário competitivo das duas

empresas. As informações fazem referência a um período avaliado de seis meses, compreendido entre dezembro de 2007 e maio de 2008. Após a aplicação do questionário (ver Apêndice A) junto ao gestor, dez produtos de cada loja atenderam aos requisitos considerados, a saber, de maior e menor fluxo de caixa (receita), participação no mercado (crescimento, declínio e estabilidade em consumo). As informações e dados adquiridos na análise do ambiente interno e externo, e considerados confidenciais, não foram divulgados devido à exigência imposta pelos respectivos gestores das empresas para participação na pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia adotada neste trabalho consistiu de um estudo exploratório de dois casos com abordagem mista com ênfase qualitativa devido à subjetividade e complexidade características da área. A pesquisa seguiu duas fases distintas. Na primeira foi realizada uma análise geral do negócio das duas empresas para identificação dos fatores críticos do negócio, para em seguida se avançar na seleção e avaliação dos produtos considerados de maior relevância. Na fase inicial foi aplicado em cada caso o método SWOT Ponderado, com a atribuição de valores aos respectivos fatores levantados. Através deste procedimento foi possível estabelecer a Postura Estratégica mais adequada a cada empresa. Na fase posterior foram aplicados o Princípio de Pareto e a Classificação ABC para identificação dos produtos prioritários para cada caso. Em seguida, os itens considerados de maior relevância foram analisados através de uma Matriz BCG, para a visualização da situação de cada produto em relação ao mercado e à concorrência, para a indicação de estratégias competitivas adequadas.

#### **3.1 Métodos Aplicados**

Os Métodos adotados na pesquisa estão apresentados na Quadro 1, de acordo com as etapas e ordem de aplicação na sequência proposta pelos autores.

<b>Etapa/Método</b>	<b>SWOT</b>	<b>Pareto/ABC</b>	<b>BCG</b>
Ideintificação dos fatores críticos	✓		
Avaliação dos ambiente externo	✓		
Avaliação dos ambiente interno	✓		
Definição da postura estratégica	✓		
Priorização de itens críticos		✓	
Análise e sugestões			✓

**Quadro 1** - Relação etapas x métodos da metodologia adotada

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados apresentados, foram indicadas as alternativas para uma melhor gestão dos negócios considerando a conjugação dos métodos propostos. Os tópicos a seguir especificam cada etapa da metodologia adotada (ver, CHIAVENATO & SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2006; SOUZA et al, 2006; SCAFURA & POPPE, 2008; VIDAL et al., 2010).

### 4.1 Análise Swot Ponderada

Após uma avaliação preliminar da situação de cada empresa e do seu ciclo de vida, foram considerados os dados e informações levantados para se analisar o ambiente externo comum as duas lojas. Após a identificação de todas as oportunidades, foi realizado um teste para se saber quais proveriam uma contribuição significativa para as empresas. A “empresa X” apresentou quatro fatores classificados como oportunidades substanciais, variando entre modificações na política da empresa, até uma possível mudança do segmento de mercado pretendido. A análise realizada para a “empresa Y” demonstrou que o número de oportunidades que acrescentariam valor ao negócio era igual a nove. As alternativas variaram de práticas de divulgação massiva dos produtos, até uma possível popularização das atividades para atender a um maior número de clientes em potencial.

As ameaças identificadas pelo levantamento de dados revelou que a “empresa X” possui ameaças do tipo naturais (segundo OLIVEIRA, 2006, quando o risco está incorporado à natureza da empresa), que surgem naturalmente pelo fato de operar em um mercado muito concorrido e com pouca diferenciação do produto. Ameaças do tipo aceitáveis também estão presentes evidenciadas no fato da empresa ter iniciado suas atividades em um mercado dominado pelos concorrentes. A ponderação desses fatores revelou um número de ameaças impostas à empresa é igual a sete, variando devido à presença de potenciais entrantes e concorrentes com produtos muito semelhantes e fidelização do consumo dos clientes a outras redes. A “empresa Y”, mesmo concorrendo no segmento da “empresa X”, sofre apenas ameaças naturais, pois o seu produto é diferenciado e o mercado atuante permite um amplo campo para o desenvolvimento de suas atividades e potencial de crescimento de mercado. Foi considerado que a loja sofre a influência de quatro ameaças significativas de natureza cultural, sendo a mais significativa a falta de hábito da população local ao consumo dos produtos oferecidos.

A análise do cenário interno revelou deficiências e potencialidades das empresas em questão. Diante da atual posição das empresas no mercado, foi realizada uma comparação com os concorrentes para demonstrar os pontos fortes e fracos de cada loja.

Analisando o sistema de gerenciamento, vendas dos produtos e posição estratégica, a “empresa X” apresentou sete fatores classificados como pontos fortes significativos, que impulsionam as vendas dos itens e são responsáveis por grande parte da sua receita. As forças variaram entre poder de negociação com fornecedores, passando pela capacidade de fidelização dos clientes, até propagandas e divulgação dos produtos. Em contrapartida, a análise dos pontos fracos levou em conta o custo de produção, tecnologias empregadas e fragilidade do produto diante dos concorrentes. A empresa apresentou seis fraquezas variando entre capacidade produtiva, qualidade do produto e atendimento ao cliente.

A “empresa Y” demonstrou três pontos fortes significativos variando entre diferenciação dos itens até aspectos dos produtos. A análise dos pontos fracos revelou que a loja possuía cinco fraquezas, principalmente voltadas ao marketing e a capacidade de divulgação dos produtos.

A aplicação da análise SWOT ponderada (ver SOUZA *et al.*, 2006; VIDAL *et al.*, 2010) teve seu início com a atribuição de pesos, de acordo com a relevância dos itens considerados. Os pesos atribuídos para os itens variaram na escala de um a cinco, de acordo com a sua importância para o negócio, onde um representa “muito pouco relevante” e cinco representa “muito relevante”. As Tabelas 1 e 2, a seguir, apresentam a aplicação dos pesos de acordo com os itens identificados e a esquematização da análise SWOT Ponderada para as empresas X e Y, respectivamente.

**Tabela 1** - Análise SWOT Ponderada aplicada à “empresa X”

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças / Peso	Fraquezas / Peso	Oportunidades / Peso	Ameaças / Peso
Força 1 ( 3 )	Fraqueza 1 ( 5 )	Oportunidade 1 ( 2 )	Ameaça 1 ( 5 )
Força 2 ( 5 )	Fraqueza 2 ( 3 )	Oportunidade 2 ( 3 )	Ameaça 2 ( 4 )
Força 3 ( 2 )	Fraqueza 3 ( 1 )	Oportunidade 3 ( 5 )	Ameaça 3 ( 2 )
Força 4 ( 2 )	Fraqueza 4 ( 1 )	Oportunidade 4 ( 4 )	Ameaça 4 ( 3 )
Força 5 ( 1 )	Fraqueza 5 ( 1 )		Ameaça 5 ( 5 )
Força 6 ( 2 )	Fraqueza 6 ( 4 )		Ameaça 6 ( 3 )
Força 7 ( 3 )			Ameaça 7 ( 1 )
$\Sigma = 18$	$\Sigma = 15$	$\Sigma = 14$	$\Sigma = 23$

**Tabela 2** - Análise SWOT Ponderada aplicada à “empresa Y”

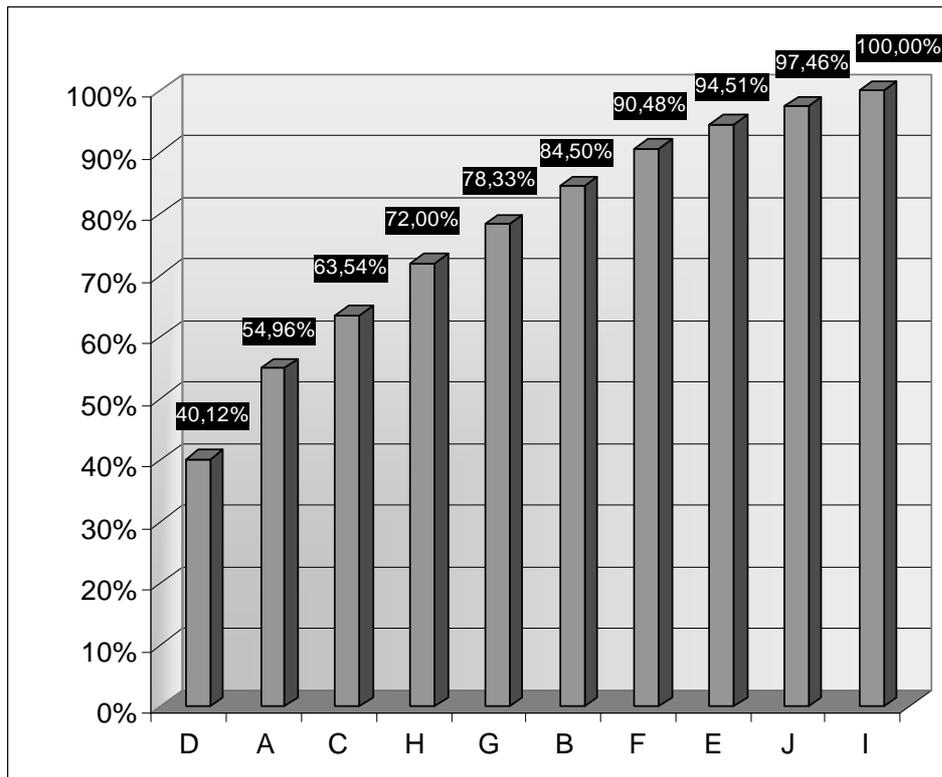
Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças / Peso	Fraquezas / Peso	Oportunidades / Peso	Ameaças / Peso
Força 1 ( 4 )	Fraqueza 1 ( 4 )	Oportunidade 1 ( 2 )	Ameaça 1 ( 1 )
Força 2 ( 2 )	Fraqueza 2 ( 4 )	Oportunidade 2 ( 3 )	Ameaça 2 ( 3 )
Força 3 ( 3 )	Fraqueza 3 ( 2 )	Oportunidade 3 ( 5 )	Ameaça 3 ( 4 )
	Fraqueza 4 ( 3 )	Oportunidade 4 ( 4 )	Ameaça 4 ( 5 )
	Fraqueza 5 ( 1 )	Oportunidade 5 ( 3 )	
		Oportunidade 6 ( 5 )	
		Oportunidade 7 ( 1 )	
		Oportunidade 8 ( 2 )	
		Oportunidade 9 ( 3 )	
$\Sigma = 9$	$\Sigma = 14$	$\Sigma = 28$	$\Sigma = 13$

De acordo com os resultados da análise ponderada, a “empresa X” apresentou maior predominância de pontos fortes e ameaças. De acordo com o método adotado, as estratégias sugeridas nesta situação são de manutenção. Neste caso, as práticas sugeridas seriam iniciativas para uma maior “fidelização” do cliente através de estratégias que criem uma identificação do consumidor com a rede e investimentos na qualidade do produto, seja pela utilização de novas tecnologias ou pela melhora na especialização da mão-de-obra.

A “empresa Y” apresentou maior predominância de pontos fracos e oportunidades. Logo, a estratégia sugerida é de crescimento, através da realização de ações que melhorem a imagem da empresa, como investimento em marketing e divulgação e/ou a tentativa de novas parcerias para aumentar sua parcela de mercado.

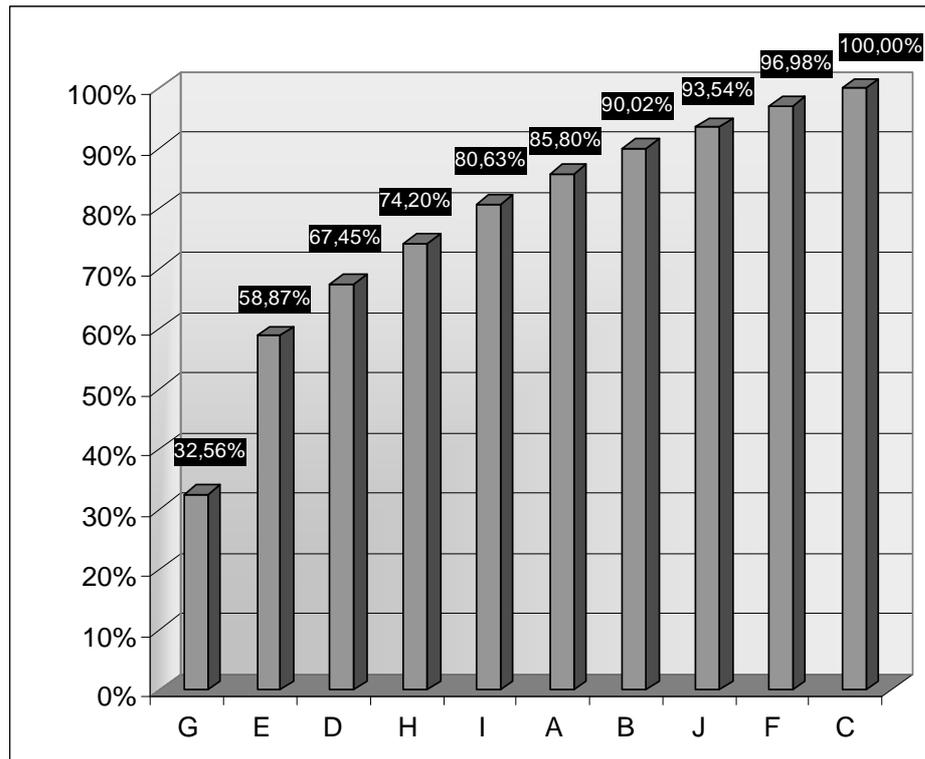
#### **4.2 Análise de Pareto/Curva ABC**

Os dados foram classificados de acordo com a relevância dos itens e os valores analisados indicam a porcentagem referente às informações reais. Os produtos que representaram sessenta por cento da porcentagem acumulada (“S %”) na característica analisada receberam classificação “A”, indicando que são de máxima relevância para empresa em questão. A primeira característica tratada pelo estudo foi o fluxo de produtos vendidos (quantidade vendida), representado em porcentagem, que depois foi conjugada com o preço final de cada item. A curva ABC (ver MARTINS & LAUGENI, 2006) foi utilizada para definir os itens de maior significância em relação à receita gerada, através da quantidade vendida pelo preço, considerando os dez produtos selecionados no levantamento de dados, que são mostrados na Figura 1.



**Figura 1** - Curva ABC aplicada à receita gerada pela venda de produtos da “empresa X”

Pela Figura 1, pode-se observar que três produtos (D, A e C) são responsáveis por mais de sessenta e três por cento (63,54%) da receita da “empresa X”. Estes produtos são classificados como itens “A” e o restante como itens “B” e “C”.



**Figura 2** - Curva ABC aplicada à receita gerada pela venda de produtos da “empresa Y”

A Figura 2 revela que três produtos (G, E e D) são responsáveis por mais de sessenta e sete por cento (67,45%) da receita gerada pela empresa Y”. Os produtos são de natureza “A” e recebem prioridade no tratamento praticado pela gestão de suprimentos. Os demais itens recebem a classificação “B” e “C”. Os itens identificados devem ser considerados como prioritários para a manutenção da competitividade da empresa. O dimensionamento dos estoques e o capital utilizado na sua manutenção são fatores que mantêm a empresa competitiva perante seus concorrentes e base para geração da vantagem competitiva futura.

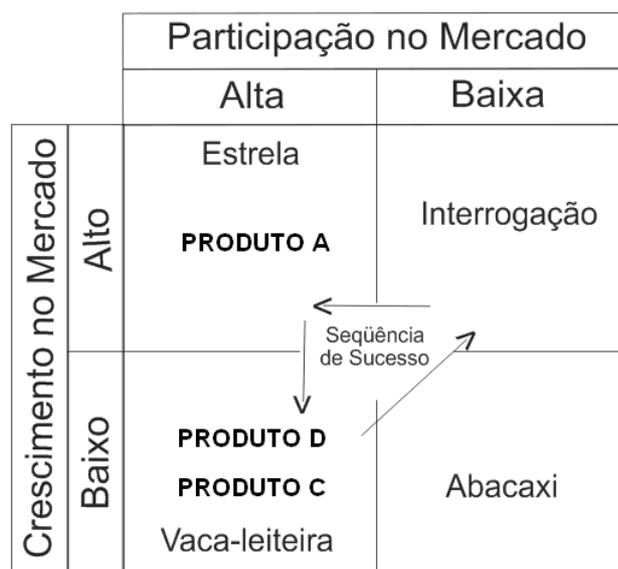
#### 4.3 Conjugação da Curva ABC com a Matriz BCG

A classificação de produtos realizada através da matriz BCG (ver CHIAVENATO & SAPIRO, 2003; HOSKISSON et al., 2009) foi aplicada com intuito de revelar os itens que estão em crescimento, declínio ou se mantêm estáveis no mercado, levando em consideração os critérios utilizados na curva ABC. Os itens que receberam classificação de natureza “A” em ao menos uma característica, foram utilizados na matriz BCG.

A postura estratégica adequada envolve determinar a posição dos produtos para adaptar o tratamento dispensado a eles. A matriz BCG serviu como orientação final para direcionar as ações administrativas referentes à gestão das operações.

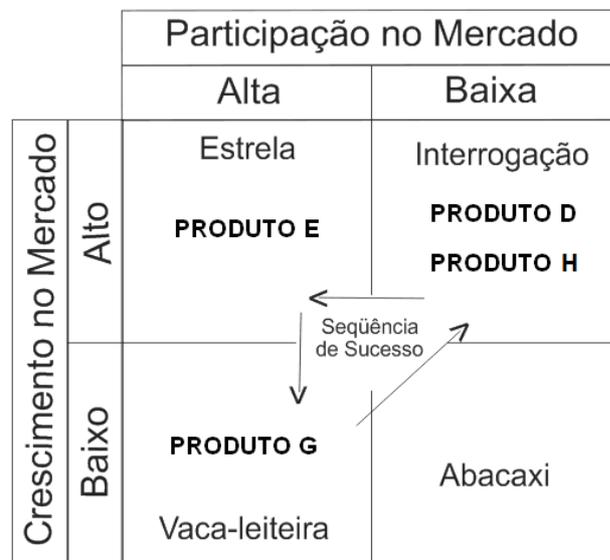
A “empresa X” deve priorizar a gestão dos produtos D, A e C, pois apresentaram classificação “A” nos dois critérios abordados na análise da curva ABC. Para a “empresa Y”, os itens mais relevantes para a realização da análise são os produtos G e E, por apresentarem classificação de itens “A” nos dois critérios, e os produtos D e H, por serem classificados como itens “A” em um dos critérios avaliados.

A análise referentes aos itens da “empresa X” concluiu que o produto A deveria ser classificado como “estrela”, pois apresenta características de alta participação e crescimento no mercado. Como o produto obteve uma considerável aceitabilidade e é relativamente novo no mercado, pode apresentar instabilidade quanto à geração de receita. Os produtos D e C apresentam uma relativa estabilidade, quanto a sua posição no mercado, pois possuem baixas taxas de crescimento, alta participação de mercado e geram grandes volumes de receitas, constituindo-se em itens de importância fundamental para a organização e, portanto, foram considerados como “vacas-leiteiras”. A Figura 3 representa o posicionamento dos produtos da “empresa X” dentro da matriz BCG.



**Figura 3** - Matriz BCG - posicionamento dos produtos da “empresa X”

Analisando os produtos de destaque da “empresa Y”, foi constatado que o produto G apresenta características peculiares à classificação de “vaca-leiteira”, pois gera um grande fluxo de caixa e possui baixa taxa de crescimento de mercado. O produto E foi considerado como “estrela”, pois apresenta crescimento na taxa de vendas e possui alta participação de mercado. Os produtos D e H são “interrogações”, pois foram lançados recentemente e apresentam grandes entradas de caixa, mas não o suficiente para garantir sua manutenção no mercado. Ambos possuem alto potencial para desenvolvimento, sendo indicado investimento massivo neste item com a finalidade de gerar uma boa aceitabilidade e futura classificação como “estrela”. A Figura 4 representa os produtos da “empresa Y” aplicados na matriz BCG.



**Figura 4** - Matriz BCG - posicionamento dos produtos da “empresa Y”

A utilização conjugada da Curva ABC com a matriz BCG nestes casos foi plenamente satisfatória e mostra-se promissora para futuros trabalhos, pois permitiu a análise e classificação dos produtos de acordo com o segmento específico de mercado, o que, possibilitou sugerir alternativas para o tratamento dos itens primordiais para a empresa com base em referenciais interno e externo, pois conhecendo-se melhor a relação e a dinâmica entre os produtos principais e o seu desempenho no mercado evita equívocos na gestão do negócio e permite o direcionamento de investimentos de forma mais coerente aos tipos de ações e estratégias que melhor se enquadram na situação de cada item.

## 5 CONCLUSÕES

Neste trabalho procurou-se apresentar uma abordagem conjugada para a análise e definição de estratégias de produtos dirigidas a seus mercados alvos específicos, como uma proposta e forma de suprir uma carência verificada na literatura neste campo de pesquisa.

A definição de estratégias de mercado baseadas em dados operacionais da gestão de produtos prioritários proporciona uma ligação direta produto x mercado e confere características funcionais à definição da postura estratégica empresarial.

Os resultados obtidos com a conjugação de métodos de gestão de operações e modelos de gestão estratégica de produtos para estabelecimento de estratégias de mercado específicas revela-se como uma linha de pesquisa carente de maior atenção e alternativa para futuros avanços, fundamentais ao gerenciamento de negócios e ao processo de tomada decisão estratégica e operacional. Neste sentido, a estrutura analítica de conjugação do método de Pareto com o modelo BCG atendeu satisfatoriamente aos objetivos gerais da pesquisa. Entretanto, foi possível perceber também que apesar do grande número de informações disponíveis, sem um elevado grau de conhecimento específico, a tomada de decisão fica comprometida, pois as estratégias a serem estabelecidas dependem fortemente da visão atual das diversas variáveis que influenciam o negócio, bem como da visão de futuro do proprietário ou da alta administração e dos diferentes cenários considerados para os segmentos de mercado-alvo.

Através da análise das características do negócio de *fast food*, os ambientes interno e externo atuais foram avaliados através da ótica prevista pela gestão estratégica de negócios.

A utilização de métodos e ferramentas de gestão voltadas para elaboração de uma estratégia adequada a cada empresa evidenciou as características críticas e os itens mais relevantes para o negócio.

Através das informações e dados obtidos no trabalho e da seqüência de métodos adotados, a metodologia seguida se mostrou robusta para revelar informações fundamentais para a proposição de estratégias competitivas, a fim de se aprimorar o tratamento dos itens mais relevantes para o caso estudado.

Para a primeira empresa, denominada “empresa X”, a análise SWOT revelou que seu ambiente externo possuía quatro oportunidades substanciais e sete ameaças consideráveis. A verificação do ambiente interno mostrou que há a presença de sete forças e seis fraquezas que influenciam a empresa. Considerando este resultado evidenciado, foi proposta uma postura de manutenção das estratégias para “fidelizar” os clientes através de práticas que gerassem uma identificação dos consumidores com a organização e um maior investimento em qualidade do produto.

Em relação aos itens fornecidos, a classificação ABC apresentou três produtos identificados como prioritários, pois geram fluxos de entradas de caixa, para garantir a sobrevivência do negócio. Após a análise da matriz BCG, um de seus itens foi classificado como “estrela”, pois possui alta participação e crescimento no mercado. Os dois produtos restantes apresentaram uma relativa estabilidade, gerando grandes volumes de receitas e baixas taxas de crescimento, características peculiares de itens definidos como “vacas leiteiras”. As sugestões feitas através dos resultados obtidos foram no sentido de direcionar investimentos levando em consideração as peculiaridades dos itens de acordo com o seu crescimento e participação de mercado, a fim de assegurar vantagem competitiva para a organização.

Através da análise SWOT, a denominada “empresa Y” apresentou em seu ambiente interno três pontos fortes e quatro pontos fracos em relação a seus concorrentes. O ambiente externo foram identificados nove oportunidades que acrescentam valor agregado a organização e quatro ameaças relevantes. Esta predominância sugere a adoção de uma estratégia de crescimento, fortalecendo a divulgação da marca e possível geração de parcerias com outras organizações de modo a aumentar sua parcela de mercado.

A utilização da classificação ABC possibilitou a identificação de quatro produtos de absoluta relevância por apresentarem elevada taxa de receita gerada e grandes números de itens vendidos. A matriz BCG identificou que um de seus itens produzidos possuía características que o classificava como “estrela” devido ao aumento de sua taxa de crescimento em vendas e receita gerada. Outro item recebeu a classificação de “vaca leiteira”, pois gera um grande fluxo de caixa, mas

não apresenta crescimento considerável. Os dois itens restantes foram classificados como “interrogações”, devido a terem sido lançados recentemente e não possuírem garantias de manutenção ou crescimento no mercado.

A Figura 5 apresenta um quadro resumo comparativo da metodologia de conjugação dos métodos nos dois casos, com os principais resultados apresentados.

<b>Ferramentas</b>	<b>Análise</b>	<b>"Empresa X"</b>	<b>"Empresa Y"</b>
<b>Análise SWOT</b>	<b>Ciclo de Vida da Empresa</b>	Maturidade	Crescimento
	<b>Ambiente Externo</b>	4 oportunidades	9 oportunidades
		7 ameaças	4 ameaças
	<b>Ambiente Interno</b>	7 Forças	3 Forças
		6 Fraquezas	4 Fraquezas
<b>Postura Estratégica Sugerida</b>	Manutenção	Crescimento	
<b>Curva ABC</b>	<b>Produtos Mais Vendidos</b>	Produto D	Produto G
		Produto A	Produto E
		Produto C	Produto H
	<b>Produtos de Maior Receita</b>	Produto D	Produto G
		Produto A	Produto E
		Produto C	Produto D
<b>Matriz BCG</b>	<b>Classificação "Estrela"</b>	1 Item (Produto A)	1 Item (Produto E)
	<b>Classificação "Vaca-Leiteira"</b>	2 Itens (Produto D e C)	1 Item (Produto G)
	<b>Classificação "Interrogação"</b>	0 Itens	2 Itens (Produtos D e H)
	<b>Classificação "Abacaxi"</b>	0 Itens	0 Itens

**Figura 5** - Quadro resumo da aplicação dos métodos em cada caso e seus principais resultados

O estudo permitiu a prática de métodos e modelos de Administração de Empresas e Engenharia de Produção aplicados a empresas reais, na tentativa de aprimorar a visão e prática de técnicas profissionais na área de gestão de negócio aliada à gestão de operações.

Conforme os resultados obtidos pode-se afirmar que há uma boa perspectiva para futuros trabalhos utilizando a metodologia apresentada neste trabalho de modo a prover melhorias neste tipo de análise conjugada. Uma sugestão para futuros trabalhos é o uso das ferramentas associadas a um sistema de avaliação de satisfação dos clientes, incorporando na análise as necessidades e exigências dos consumidores. Outra alternativa sugerida é a aplicação conjunta de métodos de gerenciamento da cadeia de fornecedores, melhorando a sincronia para o atendimento da demanda.

O presente trabalho procurou suprir uma carência de estudos com aplicação conjugada de modelos estratégicos na área de gestão estratégica de produtos e mercado do setor alimentício *fast food*, sugerindo uma perspectiva integrada para o estabelecimento e implementação de estratégias de produtos baseada na gestão operacional, proporcionando uma visão ampliada do negócio e criando uma oportunidade de maior conhecimento do ambiente competitivo das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRAZÃO, E.; MEADE, B.; REGMI, A. Converging patterns in global food consumption and food delivery systems. **Amber Waves**, v. 6, Feb, 2008.
- HOSKISSON, E.R.; HITT, A.M. IRELAND, D.R.; HARRISON, S.J. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- ORTIGOZA, S.A.G. O fast food e a mundialização do gosto. **Cadernos de Debate**, v.5, p. 21-45, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, n.5, p. 612-628, 2000.

SCAFURA, P.; POPPE, C. **Análise do negócio e características produto versus mercado em redes fast food**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção), Universidade Candido Mendes, Campos, RJ, 2008.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, S. D. C. **Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em arranjos produtivos locais** (Tese de Doutorado). Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2003.

SOUZA, S.D.C; VIANA, A.U.; PESSANHA, C.A.; CHIAPINI, F. & MARINS, J.L. Planejamento estratégico de uma pequena empresa através dos métodos balanced scorecard (BSC) e cinco forças de porter. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 13. 2006. **Anais**. Bauru-SP, 2006.

THOMADSEN R. Product positioning and competition: the role of location in the fast food industry. **Marketing Science**, v. 26, n. 6, p. 792-804, nov./dec. 2007.

VIDAL, D. F.; De OLIVEIRA R. C. M.; SOUZA, S.D.C. Alinhamento estratégico em uma escola de idiomas: propostas de ações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). 2010. São Carlos. **Anais**. São Carlos-SP: UFSCAR, 2010.



Artigo recebido em 05/11/2009 e aceito para publicação em 03/10/2010.

## APÊNDICE A - Modelo de questionário aplicado



EMPRESA:

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Itens que geram maior e menor fluxo de caixa (Receita)

Itens de maior Fluxo de Caixa		Itens de menor Fluxo de Caixa	
Item	% (Aproxim.)	Item	% (Aproxim.)

### Itens que têm maior e menor participação de mercado.

Itens de maior Participação de mercado		Itens de menor Participação de mercado	
Item	% (Aproxim.)	Item	% (Aproxim.)

### Itens que tiveram maior crescimento, maior declínio e estabilidade no mercado. (Últimos 12 meses)

Itens de maior crescimento no mercado		Itens de maior declínio no mercado	
Item	% (Aproxim.)	Item	% (Aproxim.)

Itens estáveis no mercado	
Item	% (Aproxim.)