

## **ANÁLISES DE PORTFÓLIO EM UMA LIVRARIA DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>**

### *PORTFOLIO ANALYSIS IN A SMALL BOOKSTORE IN THE COUNTRYSIDE OF RIO GRANDE DO SUL*

**Rafael Kliemann<sup>2</sup> e Eduardo Botti Abbade<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

Neste estudo, o objetivo foi efetuar um diagnóstico dos portfólios da empresa Athena Livraria, considerando os fornecedores e colaboradores como carteiras de negócios. O método utilizado foi um estudo de caso descritivo e dedutivo, de caráter qualitativo e quantitativo, com evidências coletadas por meio de entrevistas *in loco*, análise de dados, documentos e entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa. Com a Matriz BCG pode-se observar e classificar as editoras e os vendedores de acordo com sua taxa de crescimento e de participação, identificando quais os problemas que merecem uma maior atenção e quais são os que mais trazem resultados. Um dos resultados mais importantes do estudo é a constatação de que o cliente *Self-service*, que até então era absoluto em número de vendas, vem apresentando uma tendência de queda (cerca de -0,05% ao mês), mas ainda se mantém expressivo, indo da posição de “Estrela” para a posição de “Vaca Leiteira”. Os achados reforçam a importância da análise de tais portfólios para que as empresas consigam ter uma melhor visão do que acontece e possam então, tomar decisões com maior segurança.

**Palavras-chave:** análise de portfólio, marketing de relacionamento, Matriz BCG.

#### **ABSTRACT**

*This study aimed to perform an organizational diagnosis at the Athena Library considering its business portfolios regarding suppliers and employees. The method used was a descriptive and deductive case study, with qualitative and quantitative analytical procedures. Evidences were gathered through personal interviews, document analysis and semi-structured interviews with the business managers. With the BCG matrix, it was possible to observe and classify publishers and sellers according to their growth rate and their rate of participation, identifying which are the potential issues that deserve greater attention and which are the ones that bring better results. One of the most important results of the study is the finding that the self-service client, which had higher impact on sales so far, has shown a downward trend (about -0.05% per month), but still remains expressive, moving from the position of “Star” to the position of “Dairy Cow”. The results reinforce the importance of analysis of such portfolios for companies so that they are able to get a better view of what happens and, then, making decisions with greater security.*

**Keywords:** portfolio analysis, relationship marketing, BCG Matrix.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: rafaelgkliemann@gmail.com

<sup>3</sup> Orientador - Centro Universitário Franciscano. E-mail: eduardo@unifra.br

## INTRODUÇÃO

Segundo a Câmara Brasileira do Livro - CBL (CBL, 2014), atualmente o Brasil ocupa o nono lugar na lista dos países que mais vendem livros no mundo. Só em 2014 foram vendidos cerca de 278 mil exemplares, contemplando *e-books*, *e-commerce* e livrarias em geral, representando um faturamento de 4,1 bilhões de reais. A questão é que cada vez mais livrarias tradicionais estão fechando suas portas, pois a concorrência não se dá agora, apenas com empresas do mesmo segmento, mas também com os já mencionados *e-books*, que hoje, embora representem somente 0,02% das vendas totais de livros, apresentaram um crescimento de 225% em relação ao ano anterior (CBL, 2014).

Aliado a isso, juntam-se as vendas de *e-commerce*, feitas por empresas com contratos exclusivos com as Editoras, conseguindo assim, um preço muito mais competitivo, além de capas exclusivas, contatos com autores para lançamentos, pré-vendas de títulos com grande apelação do público, sem falar em um *mix* de produtos muito maior como DVD's, CD's, eletrônicos, entre outros. Há também o fato de que as grandes redes de livrarias, como Saraiva, Cultura, Curitiba, Travessa, possuem um poder de barganha muito maior com as editoras. No Brasil, existem atualmente cerca de 1500 livrarias, a grande maioria de pequeno porte, sendo que dessas, 450 pertencem a 15 grandes redes que dominam o mercado (CBL, 2014).

É esse o contexto que as pequenas e médias livrarias têm enfrentado atualmente, cabendo a elas elaborar estratégias de gestão de *marketing* e de relacionamento com seus fornecedores, colaboradores e clientes, visando a uma maior aproximação com os mesmos, procurando entender qual a importância que cada um deles exerce sobre sua empresa. Com isso, por meio de práticas e condutas diferenciadas, as livrarias tradicionais poderão mitigar as ameaças do ambiente altamente competitivo e turbulento em que atuam.

Em se tratando da gestão de *marketing*, Las Casas (2008) argumenta que *marketing* é uma atividade de comercialização, que teve sua base no conceito de troca. Sendo assim, *marketing* significa ação no mercado. Já Cobra (2009) traz o marketing não como uma ciência exata, mas carrega informações de áreas que se apoiam, tanto em patamares científicos como a matemática, antropologia e sociologia, quanto na arte, com o *design* de produtos, embalagens e propagandas. O marketing não é, portanto, nem ciência e nem arte, entretanto, usa ferramentas vindas dessas áreas para elaborar seus produtos e serviços. Neste sentido, a essência do marketing é um estado da mente e, portanto, as decisões em marketing adotam o ponto de vista do consumidor, sendo as decisões mercadológicas dirigidas para atender suas necessidades e desejos (COBRA, 2009). Considerando a importância do Marketing no meio empresarial, com acentuada ênfase em pequenos negócios, é importante estabelecer práticas consistentes para tais empreendimentos atuantes em setores em constante mudança, como é o caso de empresas do setor de livrarias.

A empresa estudada para a realização desta análise é uma livraria localizada na cidade de Santa Maria - RS e tem como principal atividade a venda de livros, material de escritório, papelaria,

bazar e uma cafeteria localizada dentro do próprio estabelecimento. A escolha de uma livraria, especificamente da Athena, foi feita por se tratar de um ramo do mercado que teve que modificar muito sua maneira de agir, seja por conta do *e-commerce* ou pelos recentes *e-books* que acabaram por tirar um grande percentual do mercado de livros, levando muitas livrarias a enfrentar sérias dificuldades. Isto vem ocorrendo não só com as livrarias, mas com diversos setores que acabam sofrendo com a inclusão de novos mercados e bem substitutos, por isso tornou-se tão importante para as empresas, buscar novas ferramentas e dados que as ajudem a compreender seus fornecedores e colaboradores, para que quando for necessário adotar uma nova estratégia, a tomada de decisão seja mais correta.

Este estudo tem como problema de pesquisa responder a seguinte questão: Quais são os fornecedores e colaboradores mais e menos representativos na carteira de negócios da empresa? Dessa forma, o objetivo é efetuar um diagnóstico dos portfólios da empresa, considerando os fornecedores e colaboradores como carteiras de negócios. Com isso, os objetivos específicos são: (1) descrever a empresa, salientando suas principais particularidades e definições de planejamento de Marketing; (2) analisar o portfólio de Editoras fornecedoras em consignação, considerando o quantitativo fornecido; (3) analisar a equipe de vendedores, encarando-a como um portfólio, considerando o quantitativo de vendas individuais (crescimento em vendas e representatividade em vendas) e (4) apresentar recomendações à empresa, a partir das análises dos mapas de portfólio (Matriz BCG).

Este trabalho aponta a importância de uma estrutura de Marketing bem elaborada, principalmente no que se diz respeito ao relacionamento empresa - fornecedores e empresa - colaboradores. Além disso, pode ainda ajudar a Athena Livraria a identificar quais são as melhores estratégias que devem ser seguidas em um momento de tomada de decisão, além de apresentar sugestões, por meio da análise de portfólios e saber como direcioná-los à criação de estratégias de gestão baseado em seus resultados. O estudo também tem uma importância para o meio acadêmico e para estudantes, principalmente pelo fato de tratar de um assunto que, embora seja frequentemente usado em grandes organizações, não costuma ser abordado em pequenas empresas, o que possibilita desmistificar e chamar a atenção sobre este estudo de caso, que é pouco desenvolvido tanto na teoria quanto na prática.

## **MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Drucker (2001) enfatiza que um dos objetivos do marketing é conhecer e entender tão bem o seu consumidor que o esforço de venda se torna supérfluo, pois o que a organização vende é adequado ao seu cliente. Assim, saber o que influencia o comportamento do consumidor na compra de produtos ou serviços, saber quais são os fatores psicológicos que influenciam as respostas do cliente ao programa de marketing, bem como entender o funcionamento do processo de decisão de compra do seu cliente é essencial para a organização aperfeiçoar o processo de satisfação das necessidades do seu consumidor (KOTLER; KELLER, 2006). Considerando que é indispensável às empresas estabe-

lecerem melhores relacionamentos com seus clientes, além da postura colaborativa com fornecedores e colaboradores, é necessário conhecer profundamente o comportamento dos consumidores.

Ser diferente, criar algo novo nunca foi tão importante quanto nos dias de hoje, época marcada por uma alta concorrência e competitividade, em relação a consumidores menos tolerantes a erros da empresa ou profissionais. Levando isto em conta, a constante busca pela qualidade é uma condição imposta não só pelo mercado, mas também pela melhoria contínua da organização.

Segundo Pinho (2004) o termo marketing começou a ser usado nos Estados Unidos, no início do século XX. No Brasil, chegou a partir dos anos 50, trazido pelas multinacionais norte-americanas e europeias que aqui se instalavam, e foi considerado uma “verdadeira mágica” para a solução de problemas. Las Casas (2008) reforça que no início não existia concentração de mercado, com exceção de cidades portuárias, e o comércio para o interior era feito de forma rudimentar por caixeiros viajantes. No Brasil, esse comércio era realizado por tropeiros que levavam seus produtos para produtores rurais.

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2008, p. 10).

Para Castro e Neves (2010) os objetivos de marketing estão relacionados à obtenção de participação de mercado, reposicionamento de produtos, melhora da satisfação de clientes, aumento do volume de vendas, abertura de novos clientes, entre outros. Já para Kotler (2000) o marketing não pode ser equivalente à venda, pois ele começa muito antes de a empresa ter o produto e prossegue durante toda a vida do mesmo, tentando encontrar novos clientes, melhorar o apelo e o desenvolvimento do produto e gerenciar a sustentação de vendas do produto.

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p. 10).

Drucker (2001), considerado um dos maiores teóricos da administração, expõe que haverá sempre necessidade de esforços importantes relativo às vendas, mas que tornam a venda supérflua o maior objetivo do *marketing*, objetiva que o produto ou serviço se venda por si só, precisa apenas estar disponível.

Assim, planejar significa tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Las Casas (2008) define o planejamento de marketing como um estudo do ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelece objetivo e estratégias para determinado período. Este planejamento pode ocorrer de duas formas: Informal, onde os gestores têm um planejamento, mas não há uma metodologia nem um plano escrito. Essa é uma das formas mais utilizadas por organizações brasi-

leiras, principalmente as pequenas e médias empresas, nas quais os administradores não acreditam nos resultados e muitas vezes não têm conhecimento sobre o assunto. Há também o planejamento formal, que traz muitos benefícios para todos os tipos de empresas, forçando os gestores a pensar no futuro, fazendo com que a empresa aprimore seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da organização. Kotler (2003) afirma que o planejamento é uma atividade aconselhável para qualquer tamanho de empresa, pois ajuda no melhor direcionamento de atividades.

Kotler (2003) define o marketing como um processo administrativo e social, no qual indivíduos e grupos satisfazem seus desejos e necessidades, através da criação, oferta e troca de produtos e serviços com os outros. Alguns conceitos conferem ao marketing o caráter de um instrumento que serve para prever e antecipar as mudanças do ambiente, tanto interno quanto externo, inclusive quando o mercado se apresenta de modo inesperado.

## RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Com a globalização, o número de fornecedores está cada vez maior e, conseqüentemente, a concorrência também. Com isso, cada vez mais os fornecedores vêm customizando suas ofertas com o intuito de atender as necessidades de cada empresa. Muitas vezes, inclusive, o comprador acaba exigindo que o vendedor, que no caso seria o fornecedor, mude não apenas sua prática, como seu desempenho, fazendo com que o relacionamento entre fornecedores e clientes passe de desagradáveis e adversários para próximos e amigáveis (KOTLER, 2000).

Dito isso, Gronroos (1994), explica que hoje há uma tendência de as empresas em geral procurarem parcerias a fim de melhorar sua atuação e desempenho em seus mercados. Ele explica que se os dois lados conseguirem atingir um relacionamento de confiança com objetivos comuns, ambos sairão ganhando. Este relacionamento facilitaria cada vez mais os processos de redução de risco, troca, maior condição de previsibilidade em ambientes adversos e por conseqüência, a retenção e lealdade dos clientes, que é o objetivo desta estratégia.

Atrair novos clientes é um processo caro. Na opinião de Gummesson (2005, p. 50), “hoje em dia, manter relacionamentos existentes, zelar por eles e desenvolvê-los é a prioridade. A estratégia é: corteje seus próprios clientes antes de começar a cortejar os clientes dos outros”. Os clientes estão cada vez mais sendo tratados como o recurso escasso do negócio, fazendo com que o foco acabe mudando para uma melhora no relacionamento já existente, para que ele se torne um relacionamento de longa duração.

Ainda de acordo com Gummesson (2005, p. 58), “o fornecedor faz promessas ao consumidor”. E o consumidor, por sua vez, retribui, prometendo pagar. Para que o relacionamento funcione, é necessário que ambos os lados cumpram as expectativas que são criadas: o fornecedor, que deve fornecer um produto ou serviço de qualidade; e o comprador, que precisa pagar. Isso faz com que exista confiança entre as duas partes, reduzindo, assim, o risco de litígio.

RELACIONAMENTO COM COLABORADORES (*ENDOMARKETING*)

Gummesson (2005) salienta que atualmente o marketing interno é a aplicação do conhecimento de marketing, que foi originalmente desenvolvido para o marketing externo, no mercado interno, ou seja, para os funcionários. Para este tipo de marketing interno, podemos dar o nome de *Endomarketing*, como nos explica Benkin (2004). Para este autor, *Endomarketing* consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização e tem como finalidade fomentar, entre os colaboradores, os valores destinados a servir o cliente ou consumidor. Porém, essa noção de cliente só é possível se os funcionários estiverem comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. Para isso ocorrer, Benkin (2004, p. 3) nos diz que:

[...] o comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *Endomarketing* e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

Para Gummesson (2005), o objetivo do marketing interno dentro do marketing de relacionamento é criar relacionamentos entre gerentes, colaboradores e suas funções. O funcionário deve ser visto como um mercado interno, que precisa ser alcançado com eficiência, a fim de prepará-lo para o mercado externo, ou seja, os clientes. Com isso, o marketing interno, feito de forma eficiente, acaba se tornando um antecedente ao marketing externo eficiente.

Para Benkin (2004) o *endomarketing* deve partir de três princípios básicos:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;
- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolvem e comprometem os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estes princípios acabam desenvolvendo uma nova premissa, na qual o processo de marketing direcionado ao mercado deve ser paralelo ao processo de envolvimento e valorização dos colaboradores.

Para que o *endomarketing* seja aplicado, ele precisa ser visto como parte integrante da estratégia global da organização, necessita também de conhecimento, informação, compromisso e apoio dos altos executivos da empresa. Outro ponto importante é que, antes de implantar, é necessário avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, a fim de se conhecer o contexto em que a empresa se encontra (BENKIN, 2004).

## PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS E MATRIZ BCG

A análise de portfólios vem sendo considerada um processo crítico dentro das organizações, uma vez que com a utilização de métodos de análise mais sofisticados, aumenta a probabilidade de sucesso da empresa, pois assegura que a estratégia da mesma está sendo seguida e que as oportunidades de investimento estão sendo consideradas da maneira correta (VERBEETEN, 2006). De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) a gestão de um portfólio é um método eficaz de decisão, onde os projetos da empresa são constantemente atualizados e revisados, com o intuito de que a administração da empresa tenha mais facilidade no momento de tomar uma decisão.

A gestão de portfólios nos mostra que o desempenho de uma empresa em longo prazo apresenta um papel muito maior do que apenas a soma dos resultados individuais de estratégia dos produtos, assim como provoca estratégias de mercado características para o desenvolvimento de um *mix* balanceado de produtos, que renderão, em longo prazo, um maior efeito financeiro e gerencial, e por fim, a gestão e análise de portfólio utilizam uma representação através de matrizes de fácil entendimento (COOPER; EDGETT; KLEINSCHIMITT, 2001).

Dentro da análise de portfólios, umas das que mais se destaca é a Matriz BCG, criada na década de 1970 por Bruce Handerson, também é conhecida como Matriz de Crescimento versus Participação no mercado e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos administradores. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) nos dizem que a matriz de crescimento-participação (como também é chamada a Matriz BCG) fazia parte do planejamento de portfólio, que tinha como objetivo descobrir onde a empresa deveria alocar seus fundos para seus diferentes negócios. Em outras palavras, qual deveria ser sua prioridade e onde valia a pena investir.

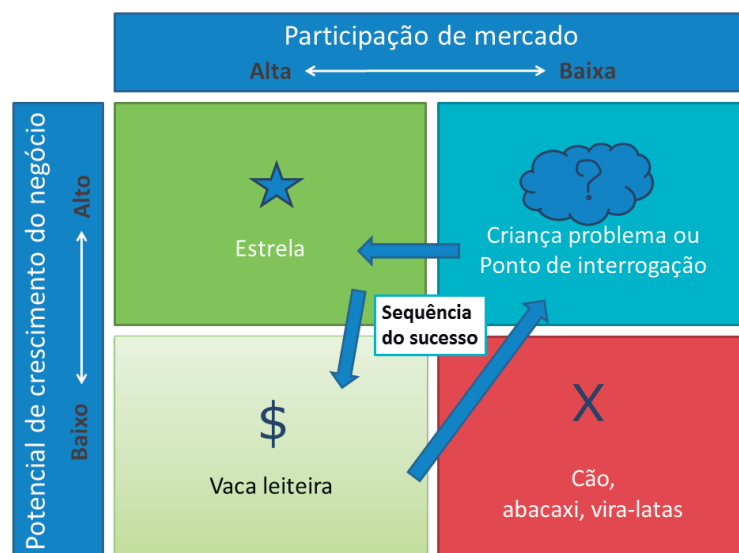
A Matriz BCG é uma ferramenta muito eficaz quando se tem como objetivo analisar a vida útil de determinado produto, ou até mesmo de pessoas, além de desempenhar a gestão de marcas, montar planos estratégicos, ou então criar uma estratégia de venda para determinado produto. Ela permite não só classificar os produtos por participação de mercado, como avalia sua taxa de crescimento, permitindo verificar o posicionamento dos produtos quanto às suas variáveis, tanto internas como externas (CERTO, 2007).

Segundo Dias (2002) a BCG pode ser dividida em duas dimensões, conforme demonstrado na figura 1. Tais dimensões são: (1) a taxa de crescimento do mercado (participação de mercado) e (2) a participação relativa do mercado (potencial de crescimento do negócio), ou seja, a participação da empresa frente ao seu maior concorrente. Além dessas duas dimensões, a matriz é classificada em quatro categorias: (1) Estrelas; (2) Pontos de interrogação; (3) Vacas leiteiras e (4) Abacaxis. Essas quatro categorias podem ser associadas aos estágios do ciclo de vida dos produtos, ou seja, um produto nasce, amadurece e eventualmente morre.

Assim, Certo (2007) nos apresenta os quatro elementos da Matriz BCG:

- Estrelas: Possuem alta participação no mercado, com uma grande taxa de crescimento, ou seja, são as estrelas da empresa que provavelmente renderão uma maior lucratividade à mesma;
- Pontos de interrogação: Possuem baixa participação no mercado, porém alta taxa de crescimento. Concluindo, são produtos que precisam de investimento, para que possam futuramente se tornar produtos estrelas;
- Vacas leiteiras: Possuem alta participação de mercado, mas uma pequena taxa de crescimento, não representando, assim, um produto que necessite de um investimento imediato, ou seja, possui baixo custo e alta rentabilidade;
- Abacaxis: Possuem pequena participação de mercado e baixa taxa de crescimento. São os problemas das empresas, pois precisam de investimento para crescer e não apresentam bons resultados. Devem ser evitados por todas as empresas.

Figura 1 - Matriz BCG.



Fonte: Prates (2016).

Dito isso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 101) acreditam que todos os produtos acabam se tornando vacas leiteiras ou abacaxis, uma vez que “o valor de um produto depende totalmente da obtenção de uma participação dominante em seu mercado, antes do crescimento desacelerar”. Os autores ainda falam que para ter sucesso, a empresa necessita ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e participação de mercado, pois isso representa o equilíbrio do fluxo de caixa da empresa, uma vez que os produtos que estão apresentando alto crescimento, necessitam de investimento para crescer, mas não rendem lucro, enquanto produtos de baixo crescimento tendem a render mais, custando menos, pois não precisam de tanto investimento.

Portanto, fica evidente que toda empresa necessita de um portfólio de negócios, assim como necessita de produtos ou pessoas para investir, e precisam de produtos que venham a se tornar um ge-



rador de caixa. Caso contrário, ele não tem valor nenhum. Faz-se necessário então, que toda empresa possua um portfólio equilibrado, atendendo a todas as suas necessidades e gerando oportunidades de crescimento (MINTZBERG; ASHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho é um estudo de caso que tem como unidade de análise a organização e o nível de análise é organizacional. Para Martins e Theóphilo (2007), o estudo de caso é caracterizado por ser uma investigação empírica, que analisa fenômenos dentro do seu contexto real, permitindo descrever e interpretar a complexidade de um caso concreto. Yin (2001) nos diz que os estudos de caso representam as estratégias preferidas do tipo ‘como e por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Já Tachizawa e Mendes (2003) salientam que o estudo de caso é sugerido para comparar um caso real com hipóteses, modelos e teorias.

Quanto à natureza, este estudo é descritivo e dedutivo. Segundo Gil (2002) este tipo de estudo tem como objetivo descrever um determinado fenômeno, apresentando as respostas do entrevistado. Este estudo é de natureza qualitativa e quantitativa devido à natureza dos dados. Lück (2003) salienta que a pesquisa qualitativa fornece uma narrativa tomando como base a visão da realidade dos indivíduos, sendo normalmente conduzida de forma altamente descritiva, além de eventualmente adotar alguns procedimentos estatísticos. Lück (2003) ainda destaca que esses dados qualitativos são ricos em detalhes situacionais, o que permite uma boa compreensão do que foi relatado. Já a pesquisa quantitativa, segundo Burns e Grove (2005), adota uma estratégia sistemática, objetiva e rigorosa para gerar e refinar o conhecimento.

Para as fontes de evidências e coleta de dados foi, em primeiro lugar, feita uma observação do pesquisador sobre o funcionamento da empresa. Em seguida, foi utilizada a técnica de entrevista *in loco*, com os gestores e colaboradores da organização, com análise de dados e documentos tanto administrativos, como demonstrativos financeiros e contábeis, além de entrevistas semiestruturadas com os proprietários e gestores. Outro importante fator é que este trabalho teve observação participante, ou seja, este autor atuava na empresa no momento em que o trabalho foi realizado.

Para análise dos dados, foi utilizado o programa Windows - Excel, no qual foram tabuladas as informações necessárias para atingir o objetivo do estudo e, em seguida, foi desenvolvido um gráfico de forma a simplificar as informações relevantes. Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2016, com análise de um período de dois anos, buscando assim uma melhor percepção sobre o resultado da empresa.

Especificamente para elaborar as matrizes BCG deste estudo analítico, foram necessários procedimentos para calcular as duas dimensões da matriz: (1) taxa de crescimento; e (2) participação

relativa na carteira/portfólio. Para a primeira dimensão utilizou-se de procedimento de regressão linear simples, o qual resulta em uma projeção com curva de tendência linear explicitada em forma de uma equação linear. Tal equação, representada pela notação matemática  $y = ax + b$ , tem o valor de “ $a$ ” como sendo o coeficiente angular, ou seja, um indicador de inclinação ou tendência. Assim, utilizou-se o coeficiente angular como indicador de taxa de crescimento ou decréscimo dos portfólios de vendas (vendedores ou editoras) analisados. Já para a segunda dimensão utilizou-se de procedimentos matemáticos simples para verificar o quanto de representatividade ou participação cada elemento do portfólio representava, em termos percentuais, do total de vendas da carteira considerada (vendedores ou editoras). Cada elemento da carteira obteve um valor de percentual de participação relativa na carteira. Tais valores, obtidos para as carteiras de vendedores e de editoras, foram “plotados” em planos cartesianos que deram origem às matrizes BCG’s apresentadas na próxima seção.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será abordada uma descrição da empresa estudada, sua história, qual seu produto, sua cultura empresarial e, após, será feita uma análise dos portfólios através da Matriz BCG.

### A EMPRESA

A empresa em estudo surgiu quando Daniela Gonçalves Kliemann, que havia acabado de se formar em Pedagogia em 2008, recebeu uma proposta para adquirir um revistaria, localizada no centro da cidade. A revistaria tinha o nome de Toda Hora e era tradicional na cidade, contando apenas com dois funcionários. O resto era feito em família, pelos dois filhos de Daniela que ajudavam no caixa e pelo marido Lucas, que cuidava da parte financeira.

Logo no início, Daniela começou a remodelar a loja e tirar alguns produtos que não tinham grande saída, até que ela notou que muitos clientes estavam atrás dos livros da Saga Crepúsculo, que havia estourado no mercado e as livrarias de Santa Maria não estavam dando conta da demanda. Foi então que a proprietária, percebendo uma possível oportunidade, foi atrás de fornecedores e acabou montando sua primeira prateleira de livros, somente com os mais vendidos (*Best Sellers*).

Daniela percebeu que a venda de livros tinha potencial no mercado da cidade e o espaço dessas obras nas prateleiras ganhou maior destaque. Surgiu, então, a ideia de ampliar o negócio e quando compraram a revistaria, ela tinha dois andares, o primeiro que ficava a loja física e um segundo, no qual estava localizado o escritório e o estoque da loja. A ideia era de transformar o espaço do segundo andar para a comercialização de livros, com um ambiente diferenciado, procurando se destacar no mercado, com uma abordagem diferente do que as outras livrarias da cidade praticavam, nisso estava incluído espaço para leituras e eventos literários. Surgiu então, em novembro de 2011, a Athena Livraria.

Em um ano de empresa, o espaço físico da Athena Livraria já era insuficiente, pois faltavam lugares nas prateleiras, espaço para os eventos literários que ganhavam destaque entre os clientes. Foi quando Daniela e sua família começaram a procurar um lugar maior, no qual pudessem unir a comercialização de livros e ter ao mesmo tempo, um lugar para discussões literárias e eventos culturais no geral, como lançamentos de obras, palestras, clube de leitura, entre outros. Em alguns meses surgiu a oportunidade de um espaço amplo, no centro da cidade, onde não só poderiam ser comercializados livros, como também papelaria, bazar, material de escritório, além de ter um ambiente diferenciado só para o público infantil e ainda ter um espaço para um café, onde os eventos que tanto diferenciavam a livraria, poderiam ocorrer.

Em novembro de 2013 foi inaugurado este novo espaço. Assim, em pouco mais de dois anos de atuação no mercado, a Athena se consolidou no mercado da cidade, sendo a livraria com o maior acervo de livros. Hoje, trabalham na empresa 16 funcionários, divididos entre vendedores, caixas, supervisores de loja, gerente, auxiliares administrativos, financeiro, cozinha e limpeza.

A Athena livraria tem como sua base normativa a seguinte missão: “Proporcionar a busca do conhecimento cultural e científico aos nossos clientes, através de um ambiente e atendimento diferenciado”. Já a visão da empresa é a seguinte: “Ser a livraria líder na difusão do conhecimento e da cultura na região central do estado”. Quanto aos valores da empresa: ética, difusão da cultura e do conhecimento, qualidade no atendimento e buscar aproximar as pessoas da literatura e da cultura em geral.

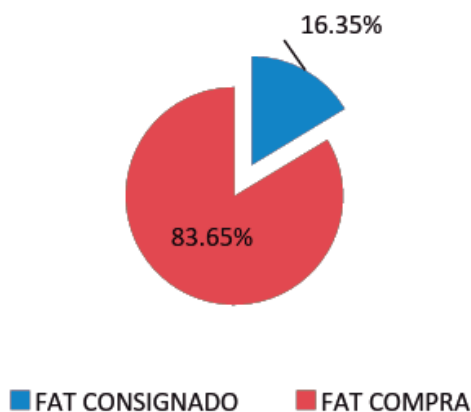
## ANÁLISES DOS PORTFÓLIOS NA ATHENA LIVRARIA

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é a análise dos portfólios das vendas em consignação e o desempenho das vendas de cada um dos vendedores da Athena Livraria, esta seção se dedica a apresentar dados através de gráficos, com a finalidade de analisar os indicadores já existentes e implementar a Matriz BCG, que irá auxiliar a empresa no momento de tomada de decisão.

A Athena trabalha atualmente com cinquenta e quatro fornecedores, sendo que destes, trinta e três são editoras ou distribuidoras que abastecem o setor de livros. Porém, vinte e seis destas editoras trabalham em consignação com a livraria, representando, assim, 48,14% do total de fornecedores, conforme análise de documentos e registros.

Obteve-se ainda, explorando indicadores e evidências obtidos na empresa, a representação do faturamento destas editoras, em consignação sobre o faturamento dos livros em geral, chegando assim à figura 2, na qual percebe-se que do total de livros vendidos entre novembro de 2013 até abril de 2016, 16,35% são referentes às vendas consignadas e os outros 83,65% às compras. Cabe explicar que vendas consignadas, ou em consignação, são “contratos em que alguém entrega, para a venda, mercadorias a outra pessoa, obtendo para si um valor combinado sobre o preço desta venda; as mercadorias que não são vendidas podem ser devolvidas” (DICIO, 2016).

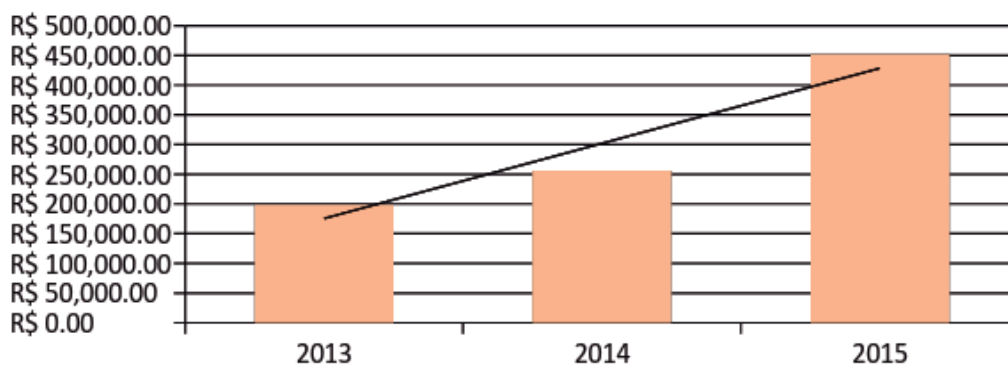
Figura 2 - Participação percentual de compras e consignação sobre o faturamento total.



Nota: Fat = Faturamento;  
 Fonte: elaborada pelo autor.

Para melhor entender como funciona a consignação da Athena, foi analisado também o crescimento ano a ano deste tipo de fornecedor, conforme podemos ver na figura 3, na qual verificou-se que as vendas consignadas vêm tendo um crescimento maior que 100%, se formos analisar de 2013 para 2015, o que é muito significativo, pois demonstra que a empresa está buscando cada vez mais optar por este tipo de serviço. De fato, observa-se um crescimento médio de cerca de R\$ 126 mil ao ano, nos últimos 2 anos. Um dos fatores para que isso aconteça é que a consignação apresente um menor risco à empresa, pois essa só pagará ao fornecedor o que de fato vender, diminuindo o risco de ficar com estoque estagnado, pois a editora repõe os livros conforme as vendas dos mesmos.

Figura 3 - Evolução da Receita de vendas por consignação.



Fonte: elaborado pelo autor.

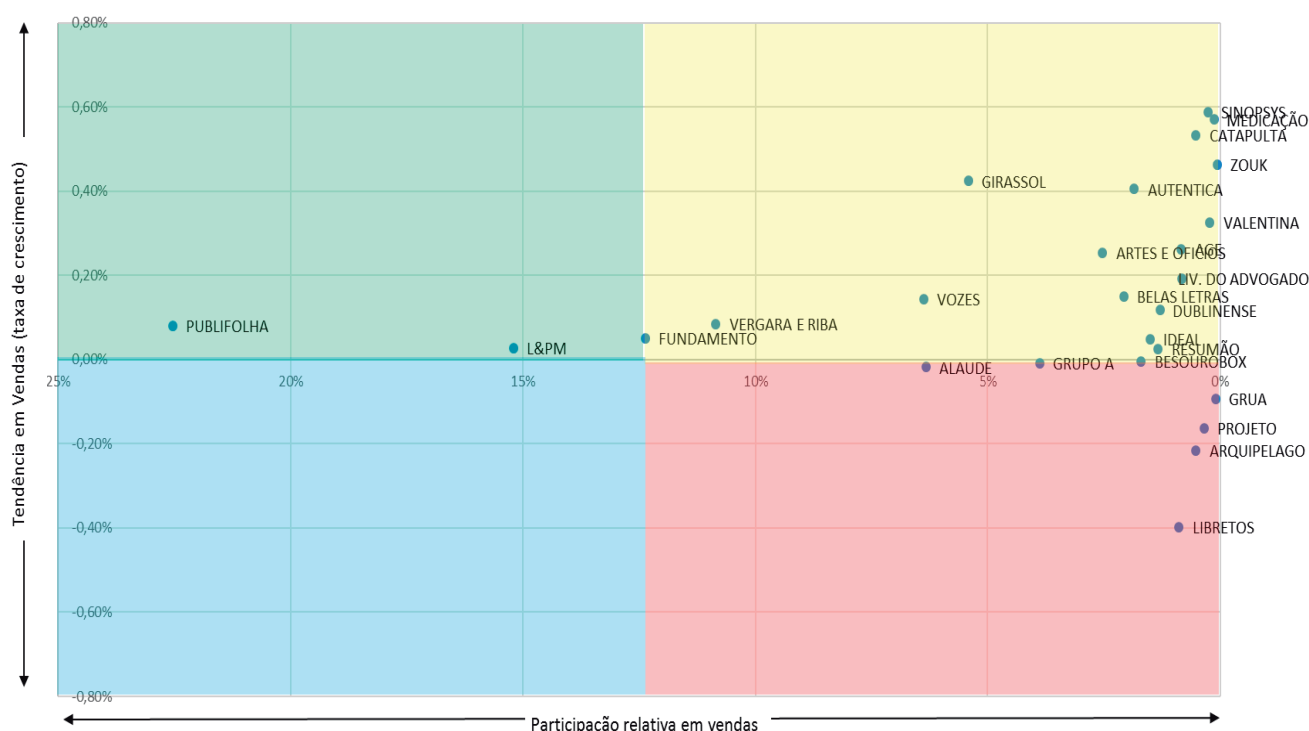
Na figura 4, é possível verificar a Matriz BCG das editoras em consignação, com base no período de novembro de 2013 até abril de 2016. Nela, pode-se ver que a grande maioria das editoras, vinte delas, está no grupo “Ponto de Interrogação”. Portanto, são editoras que possuem alta taxa de crescimento, porém pouca participação em vendas, necessitando, assim, de investimento para que pos-

Sam se tornar futuras “Estrelas”. Observa-se também que duas editoras já são consideradas “Estrelas” e há outras duas que estão se aproximando deste perfil. Estas podem ser consideradas as editoras que apresentam uma maior lucratividade para a Athena.

Porém, pode-se verificar também, que existem cinco empresas “Abacaxis”, ou seja, aquelas que constituem um problema para a empresa, pois não representam uma lucratividade interessante para a livraria, bem como precisam de investimento para crescer e aí sim, poder gerar um maior lucro. Porém, percebe-se que a maioria delas está próxima de passar de um fornecedor “Abacaxi” para se tornar um “Ponto de Interrogação”, com exceção da Editora Libretos, que apresenta baixinhas taxas de crescimento e de participação em vendas.

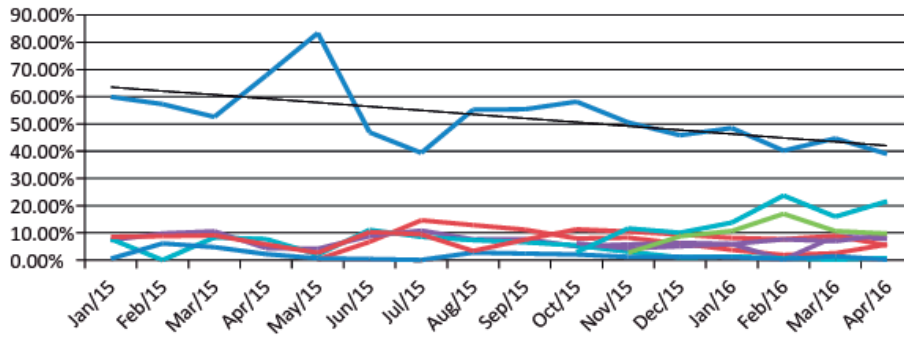
O outro fator a ser analisado foi a participação de cada vendedor sobre a venda total que a Athena apresentou. Tais dados podem ser melhor visualizados na figura 5, na qual percebe-se que um se sobressai aos demais, a linha em azul é o *Self-service*, ou seja, é aquele comprador que não é atendido por nenhum funcionário. Porém, embora em todos os meses o *Self-service* apresente um valor muito mais significativo, nota-se, pela linha de tendência, (linha preta em cima dele) que ele está com uma tendência de queda.

Figura 4 - Matriz BCG das editoras em consignação.



Fonte: elaborado pelo autor.

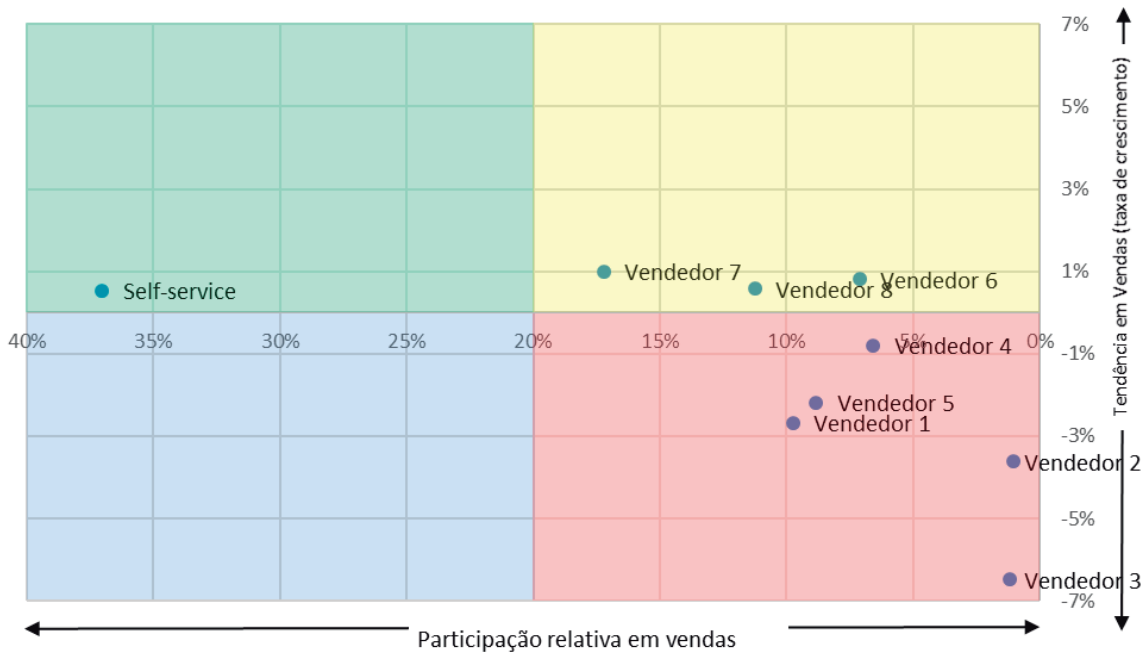
Figura 5 - Participação percentual dos vendedores sobre a venda total.



Fonte: elaborado pelo autor.

Com isso, podemos entender melhor a Matriz BCG dos vendedores, na Figura 6, na qual o *Self-service* é o único que aparece classificado como “Estrela”. É importante mencionar que a Matriz BCG corresponde ao período de outubro de 2015 a abril de 2016, pois é a data em que a última colaboradora ingressou na empresa, trazendo assim, uma tabela com resultados mais reais. Dito isso, percebe-se que o *Self-service*, apesar de ser a única “Estrela”, está próximo a se tornar uma “Vaca-leiteira”, pois embora sua participação em vendas ainda seja bem alta, possui uma taxa de crescimento cada vez menor, como é possível verificar tanto na figura 6 como na 5.

Figura 6 - Matriz BCG dos vendedores.



Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda analisando a figura 3, nota-se que existem três vendedores classificados como “Pontos de Interrogação”, vendedores estes que têm uma alta taxa de crescimento, mas uma não tão alta participação em vendas. Em teoria, são os vendedores nos quais deve-se investir mais, aqueles que apre-

sentaram os melhores resultados, tanto em vendas como em crescimento. Já os demais vendedores representam os problemas da empresa, com grande ênfase no vendedor 3, que apresentou os piores resultados entre todos os outros. Se a empresa tivesse necessidade de demitir um funcionário, por um motivo de diminuição de custos, por exemplo, este seria o mais indicado.

O vendedor 2 também demonstrou resultados ruins, já os demais vendedores 1, 4 e 5 podem ser considerados investimentos que ainda podem render bons frutos à empresa, pois apresentam taxa de crescimento e participação das vendas muito próximas a se tornar “Pontos de Interrogação”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a criação e análise dos portfólios (Matriz BCG) dos vendedores da Athena Livraria, bem como a análise dos portfólios (Matriz BCG) das vendas por consignação da mesma. Para isto, o autor buscou informações no banco de dados da empresa estudada, com a finalidade de apresentar uma melhor visualização destes segmentos internos, e para que ambos possam, a partir de agora, auxiliar os gestores da Athena no processo de tomada de decisão.

Quanto aos resultados obtidos, o *feedback* da empresa foi positivo. Para os gestores da Athena, as ferramentas ajudaram a entender melhor como as vendas por consignação vem crescendo nos últimos anos, fato que se deve muito por ser uma estratégia da empresa, que busca diminuir seus custos e principalmente seu risco. Porém, não havia antes uma ferramenta que mostrasse a representatividade que cada editora possuía como, sua taxa de crescimento e taxa relativa de vendas. Com isso, consegue-se identificar quais empresas precisam de um maior investimento pela Athena, quais já estão bem consolidadas e quais podem ser encaradas como um problema, por apresentarem resultados ruins e ainda precisarem de um investimento, tanto de capital como de tempo de trabalho.

O mesmo pode-se dizer da análise feita sobre os vendedores dessa empresa, descobriu-se que o cliente *Self-service*, que até então era absoluto em número de vendas, vem apresentando uma tendência de queda, enquanto os vendedores apresentam números mais significativos. Pode-se concluir também que, dos oito vendedores, quatro apresentam resultados bem semelhantes e merecem ser investidos, para que possam passar a figuras como “Estrelas” e dar um resultado ainda melhor para a empresa, enquanto outros dois vendedores apresentam resultados baixíssimos e podem ser considerados os atuais problemas do quadro de funcionários da livraria.

Conclui-se, então, que o estudo foi satisfatório para a organização, pois agora a empresa pode utilizar de dados concretos que auxiliarão a mesma no momento de tomada de decisão, seja esta pelo motivo que for, um momento de crise econômica em que é necessário diminuir custos cortando um funcionário, por exemplo, ou até como uma estratégia para promoção de um funcionário, ou então uma estratégia de investimento em algumas editoras, aumentando assim sua parceria com as mesmas.

Este estudo apresenta limitações importantes, já que o tempo de coleta de dados, principalmente na Matriz BCG dos vendedores, foi de somente sete meses, devido a troca de funcionários dentro da equipe. Para um estudo mais aprofundado e correto, seria necessário um tempo maior de observação, com o intuito de obter resultados mais significativos.

É de extrema importância que este trabalho tenha estudos adicionais com esta mesma temática em outras empresas, principalmente Micro, Pequena e Médias empresas, de outros setores, pois tais investigações poderão proporcionar condições de vantagem competitiva, baseadas em um melhor conhecimento de seus respectivos mercados consumidores. Além disso, sugere-se que esta investigação seja conduzida de forma continuada pela empresa, de modo a manter um monitoramento constante dos portfólios mais relevantes do negócio.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Endomarketing - Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearsoned, 2004.

BURNS, N.; GROVE, S. K. **The practice of nursing research: conduct, critique, and utilization**. 5th ed. St Louis: Elsevier, 2005.

CÂMERA BRASILEIRA DO LIVRO - CBL. **Apresentação da pesquisa FIPE CBL/SNEL**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/rStMYn>>. Acesso em: 05 out. 2014.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

CERTO, S. C. **Administração Estratégica**. 2. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COBRA, M. **Administração de marketing no brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portifólio Management for New Products**. 2. ed. Cambridge, Mass: Perseus Books, 2001.

DIAS, S. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DICIO. **Significado de Consignação**. 2016. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2016.



DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRONROOS, C. From marketing mix to Relationships Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decision. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LÜCK, H. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

PRATES, W. R. **O que é matriz BCG (ou matriz de crescimento-participação) e curva de experiência?** 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/SkVmma>>. Acesso em: 04 maio 2016.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VERBEETEN, F. H. M. Do organizations adopt sophisticate capital budgeting practices to deal with uncertainty in the investment decision? A resource note. **Journal of Management Accounting Research**, v. 17, p. 106-120, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bokmam, 2001.