## A MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

## EM UMA EMPRESA DE BENS DE CAPITAL

Letícia Perin Kolling, (UDESC)

leticiaperinkolling@gmail.com

Valdésio Benevenutti, (UDESC)

valdesio.benevenutti@udesc.br

Vanessa Bueno Rocha, (UFPR)

van.bueno.rocha@gmail.com

Evandro Bittencourt, (UDESC)

evandro.bittencourt@udesc.br

**Resumo**: O presente artigo objetiva aplicar o modelo de análise de negócios denominado Matriz Boston Consulting Group (BGC) no produto A de uma empresa de Bens de Capital, a fim de identificar o seu posicionamento. A metodologia foi baseada em um estudo exploratório, sendo coletados os dados para elaboração das Matrizes BCG referentes aos anos de 2010 a 2013 visando comparar a participação de mercado da empresa em estudo ao longo do período, como também, analisar o comportamento do mercado e as tendências para o mesmo. Os resultados mostraram que o produto A foi classificado como vaca leiteira no ano de 2011 devido à retração do mercado. Em 2012, o mercado obteve um crescimento representativo, estando o produto A posicionado no quadrante estrela. No ano de 2013, o mercado voltou a diminuir, retornando o produto à posição de vaca leiteira. . Portanto, o estudo fornece uma ferramenta analítica que possibilita um melhor planejamento das estratégias a serem desenvolvidas e uma melhor distribuição de recursos, considerando os aspectos financeiros e mercadológicos.

**Palavras-chave**: Bens de capital, Estratégias, Matriz BCG.

## 1. Introdução

O cenário globalizado e em constante mutação eleva o nível de competitividade entre as organizações, tornando essencial a busca constante por um diferencial competitivo que assegure o desenvolvimento, o crescimento, a manutenção e a sobrevivência das empresas no mercado. Para o desenvolvimento de um diferencial, é necessário que as organizações estejam cientes do ambiente onde estão inseridas e das mudanças que ocorrem nele, para que assim possam traçar objetivos e estratégias de acordo com a dinâmica do mercado onde atuam.

Portanto, com o intuito de auxiliar as decisões estratégicas relacionadas ao portfólio de produtos, algumas ferramentas de análise e tomada de decisão foram desenvolvidas a partir dos finais da década de 50. Dentre elas, o modelo do Boston Consulting Group considerado o método de planejamento de portfólio mais conhecido na atualidade (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Dessa maneira, o presente trabalho propõe-se à realização do estudo do posicionamento de um determinado produto, utilizando a Matriz Boston Consulting Group (BCG). O propósito desta análise é fornecer informações aos tomadores de decisão da empresa, através de argumentos que possibilitem definir ações relacionadas ao referido produto, visando um melhor gerenciamento dos recursos financeiros.

A aplicação do modelo citado foi realizada em um determinado produto que compõem o portfólio da organização identificado como produto A, cuja participação em volume de vendas é bastante representativa, além disso, observa-se que ao longo dos anos houve o aumento do número de concorrentes no segmento de vendas deste produto.

Diante do exposto, qual o posicionamento do produto A no modelo do Boston Consulting Group também conhecido como Matriz Crescimento-Participação? Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o posicionamento do produto A no modelo de análise de negócios, a Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Os objetivos específicos são: a) Realizar levantamento das informações necessárias para a construção da Matriz BCG; b) Elaborar a Matriz BCG para o produto A; c) Identificar o posicionamento do produto A na Matriz BCG; d) Sugerir estratégias de marketing para o produto A com base na análise da ferramenta aplicada.

A partir do histórico de vendas e da identificação de novos entrantes será feita a análise do crescimento do mercado e da participação relativa de mercado para o produto A.

Com isso, o estudo permitirá entender se há ou não possibilidade de crescimento da participação do produto analisado, sua condição e posicionamento atual, e quais ações tomar para manter e/ou promover sua permanência no mercado.

## 2 Fundamentação teórica

**2.1 Gestão de portfólio**

As empresas muitas vezes atuam em mais de uma linha de negócios, possuem um grupo ou portfólio de unidades de negócios, assim como um investidor pode ter um portfólio de ações (CHURCHILL JR. e PETER, 2005).

A gestão de portfólio possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das empresas. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização (CARVALHO e LAURINDO, 2003).

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) relatam que a gestão de portfólio, como ferramenta analítica de negócios, pode ser utilizada como instrumento de gestão corporativa, de tecnologia, de marketing e vendas, de operações e de produção.

Segundo a visão de Closs et al. (2008), a gestão de portfólio é o estudo e a análise dos produtos que compõe o portfólio de uma companhia, com a finalidade de identificar quais são os melhores e piores produtos, para que ações sejam elaboradas e implantadas de forma a alcançar os objetivos da empresa.

Para Kotler e Armstrong (2007), o método de planejamento de portfólio mais conhecido é o modelo do Boston Consulting Group - BCG.

**2.2 Matriz BCG**

A Matriz BCG (Matriz Crescimento-Participação) é uma ferramenta analítica que objetiva classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de lucro. Dessa maneira, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos (KOTLER, 2000).

Wong et al. (2013) comentam que uma ferramenta útil para o desenvolvimento dos objetivos de marketing é a matriz portfólio de produtos do Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz proporciona uma representação gráfica para que as empresas diversificadas tomem decisões sobre a alocação de seus recursos no suporte de unidades de negócios específicas. Sendo possível analisar unidades de negócios, linhas de produtos, marcas ou produtos individuais.

A Matriz BCG (Figura 1) é baseada no volume de vendas da empresa, sendo este representado pela área dos círculos; na participação de mercado relativa ao principal concorrente; e na taxa de crescimento do mercado (OLIVEIRA, 2009).

Figura 1 – Matriz de Crescimento-Participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG



Fonte: Kotler (2000, p. 91)

A matriz crescimento-participação apresenta no eixo vertical a taxa de crescimento do mercado, que varia de 0 a 20 por cento; neste caso, uma taxa superior a 10 por cento é considerada alta. E no eixo horizontal apresenta a participação relativa de mercado, que indica a razão entre a participação do produto pertencente à empresa em estudo e a do seu principal concorrente. Uma participação relativa de 0,1 indica que o volume de vendas dessa empresa é apenas 10% do volume de vendas do líder; uma participação relativa de 10 significa que a companhia é líder em 10 vezes o volume de vendas do maior concorrente. O eixo é dividido no ponto em que a parcela é 1,0, de forma que alta participação relativa (parcela) significa a liderança do mercado, tendo como valor máximo dez unidades (KOTLER, 2000; OLIVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2009), a Matriz BCG relaciona três variáveis principais: 1) A taxa de crescimento do mercado; 2) A participação de mercado relativa à do principal concorrente; e 3) O volume de vendas da empresa, representando pela área dos círculos no gráfico da Matriz BCG.

A fim de facilitar a identificação dos componentes de cada quadrante, Oliveira (2009) relata que foram designados nomes específicos para os ocupantes da matriz crescimento-participação, sendo: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação, e abacaxis também designados por cães ou animais de estimação. Cada uma das quatro categorias apresentam características e alternativas de estratégias distintas.

Produtos, serviços ou negócios classificados como estrelas caracterizam-se por estarem presentes em um mercado de alta taxa de crescimento e alta participação relativa. Representam um desafio para a empresa: geram lucros significativos, mas, ao mesmo tempo, exigem grandes investimentos em comunicação, pesquisa e desenvolvimento, além de custos fixos e operacionais para manter sua liderança no mercado (OLIVEIRA, 2009; WONG et al., 2013).

Quando o crescimento de um setor diminui para abaixo de 10 por cento e a empresa continua líder no mercado, as estrelas tornam-se vacas leiteiras. Normalmente geram caixa excedente, ou seja, acima das suas necessidades de investimento. A empresa pode utilizar os recursos excedentes para investir em outros produtos, serviços ou negócios em desenvolvimento (KOTLER, 2000; PORTER, 2004; OLIVEIRA, 2009).

Os pontos de interrogação são negócios posicionados em um mercado altamente competitivo, com alta taxa de crescimento, mas têm baixa participação relativa, exigindo elevados investimentos para manter a participação, e ainda mais, para aumentá-la. Além disso, geram pequenos volumes de caixa devido à sua posição competitiva insatisfatória. Portanto, cabe à empresa analisar a permanência desses produtos, serviços ou negócios em seu portfólio (KOTLER, 2000; PORTER, 2004; OLIVEIRA, 2009).

Os abacaxis são aqueles com baixa taxa de crescimento de mercado e baixa participação relativa. Geram baixos lucros ou até prejuízos, tornando-se armadilhas de caixa devido à sua fraca posição competitiva. Nesse caso, a empresa deve avaliar as razões para manutenção desses negócios: espera de uma reviravolta na taxa de crescimento do mercado, uma nova chance para conquistar a liderança ou por razões sentimentais (KOTLER, 2000; PORTER, 2004; SILVA et al., 2006).

Na lógica da Matriz de Crescimento-Participação, as vacas leiteiras financiam os outros negócios em desenvolvimento na empresa, suas receitas excessivas são empregadas para transformar pontos de interrogação em estrelas. Uma vez estrela, um negócio torna-se uma vaca leiteira quando o crescimento de mercado diminui. Os pontos de interrogação que não foram escolhidos para investimento devem ser colhidos, ou seja, administrados para gerar caixa até que se tornem abacaxi. Os abacaxis devem ser colhidos ou retirados do portfólio. Uma empresa deve administrar seu portfólio de acordo com a Matriz BCG, de tal modo fique em equilíbrio de caixa (PORTER, 2004).

## 3. Metodologia

Para a aplicação da Matriz BCG, primeiramente, foi necessário definir qual negócio, linha de produto ou produto seria analisado, sendo escolhido um produto cuja participação nas vendas é expressiva, denominado como produto A.

O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, baseada na análise e aplicação da Matriz BCG como ferramenta de gestão do Planejamento Estratégico de Marketing de uma empresa de bens de capital.

A pesquisa exploratória será feita a partir do levantamento de referenciais bibliográficos visando compreender as teorias e metodologias existentes para estudo e desenvolvimento da Matriz BCG, utilizada como ferramenta analítica fornecedora de informações para o plano estratégico de marketing da organização. A etapa descritiva foi realizada através de um estudo de caso, iniciando com a coleta de dados que possibilitarão a elaboração da Matriz BCG.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Após definido o produto, foram levantados os dados referentes às variáveis-chave necessárias para a elaboração da Matriz BCG.

Ficou estabelecida a coleta e análise dos dados referentes ao período de 2010 a 2013 a fim de fornecer maiores informações e possibilitar uma análise do comportamento do mercado, auxiliando na definição de ações relacionadas ao referido produto.

Para obter a taxa de crescimento do mercado foram tabulados e analisados os dados de importação, obtidos através de fonte secundária a Receita Federal (2014), possibilitando identificar os concorrentes e as quantidades importadas pelos mesmos, pois é de conhecimento da empresa que os players presentes no mercado utilizam a estratégia de importar o produto. Como não foi possível identificar o volume de vendas das empresas concorrentes, o mesmo foi então estimado a partir da taxa de conversão de vendas do produto A no período analisado (Tabela 1).

Tabela 1 – Comparativo Quantidade Importada versus Quantidade Vendida

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ano | Quantidade Importada | Quantidade Vendida | Taxa de Conversão de Vendas |
| 2010 | 48.576 | 52.742 | 108,58% |
| 2011 | 60.652 | 55.097 | 90,84% |
| 2012 | 53.628 | 67.646 | 126,14% |
| 2013 | 109.960 | 65.733 | 59,78% |
| Total | 272.816 | 241.218 | 88,42% |

## Fonte: Primária, 2014.

Analisando a taxa de conversão de vendas da Tabela 1, verifica-se que 88,42% das unidades importadas do produto A foram efetivamente vendidas no período. Com base neste valor, foi admitida para as empresas concorrentes uma taxa de conversão de 90% (o que implica afirmar que do total importado, 90% foi convertido em vendas físicas). Para a empresa em estudo, foram considerados os dados das unidades vendidas, tanto produtos importados quanto fabricados. As taxas de conversão de vendas superiores a 100% são justificadas em função de estoque remanescente.

Com isso, foi possível determinar o tamanho do mercado do Produto A durante o período de 2010 a 2013 (Figura 2).

Figura 2 - Taxa de Crescimento do Mercado (%)

Fonte: Primária, 2014.

Para calcular a participação de mercado relativa à do principal concorrente são necessárias as unidades físicas vendidas pela empresa em estudo (empresa A), bem como o volume vendido pelo seu principal concorrente (empresa C), conforme Figura 3.

Figura 3 - Participação de mercado relativa à do principal concorrente

 Fonte: Primária, 2014.

Segundo Ambrósio e Ambrósio (2005), a Matriz BCG é elaborada a partir de uma planilha preenchida com dados reais, que objetiva calcular as variáveis-chave para elaboração da Matriz.

A partir dos dados coletados na empresa foi elaborada uma planilha em Excel (Tabela 2) com as seguintes informações: o volume de vendas (em unidades físicas) do mercado ao qual o produto A pertence, a participação de mercado do produto A e do seu principal concorrente e o faturamento do produto A. A partir destas informações, foram calculadas a taxa de crescimento de mercado do produto A, a participação de mercado relativa e a área de circunferência.

De posse destes dados, foi elaborada a Matriz para cada ano em estudo. Por meio da Matriz realizou-se a análise do produto A, quanto a sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado (Figura 4).

Tabela 2 – Variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG referente ao produto A

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ano | Crescimento de mercado (%) | Participação de mercado (%) | Participação de mercado do maior concorrente (%) | Índice de Participação de mercado do maior concorrente | Faturamento(em R$1.000.000,00) | Área da circunferência (unidade de área) |
| 2011 | -19,6% | 59,57% | 18,75% | 3,18 | 17,15 | 2,34 |
| 2012 | 36,9% | 49,74% | 18,08% | 2,75 | 19,83 | 2,51 |
| 2013 | -5,7% | 49,50% | 18,94% | 2,61 | 18,95 | 2,46 |

## Fonte: Primária, 2014.

A seguir, são apresentadas as análises específicas da Matriz BCG gerada (Figura 4).

Figura 4 - Matriz BCG aplicada ao produto A

Fonte: Primária, 2014.

Como pode-se visualizar na Figura 4, no ano 2011 a taxa de crescimento do mercado foi de -19,6% e a participação de mercado relativa foi 3,18. Portanto, o produto A enquadrou-se como elemento vaca leiteira.

No ano de 2012, a taxa de crescimento do mercado foi de 36,9% e a participação de mercado relativa à do principal concorrente foi de 2,75, logo o produto A classificou-se como um elemento estrela.

Assim como no ano de 2011, em 2013 a taxa de crescimento de mercado foi inferior a 10%, sendo de -5,7%, e a participação de mercado relativa à do principal concorrente foi superior a 1, sendo de 2,61, estando, neste caso, o produto A classificado como um produto vaca leiteira.

Dessa maneira, a Matriz BCG aplicada ao produto A fornece informações da situação do mercado, que contribuem para a definição de estratégias de atuação.

## 5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo aplicar o modelo de análise de negócios, a Matriz Boston Consulting Group (BCG) no produto A a fim de determinar o seu posicionamento.

O primeiro passo foi identificar as variáveis-chave necessárias para elaboração da Matriz, sendo elas, taxa de crescimento do mercado, participação de mercado relativa à do principal concorrente e a área de circunferência. Posteriormente, obtiveram-se os dados necessários para cálculo das variáveis-chave, para tanto foram tabuladas e analisadas as bases de dados disponibilizadas pela Receita Federal, sendo identificados os concorrentes que atuam no mercado e as quantidades importadas pelos mesmos e, ainda, coletados os dados de faturamento em unidades físicas e monetárias da empresa em estudo através do Departamento Comercial.

A partir dos dados necessários para a construção das matrizes, foi gerada uma tabela em Excel e elaborados os gráficos. Com isso, foi possível analisar o posicionamento do produto A na matriz referente ao período de 2011 a 2013. Em 2011 o produto A atuou como vaca leiteira, o que significa um baixo crescimento de mercado e uma elevada participação relativa à do seu principal concorrente. Em 2012, o mercado apresentou um crescimento representativo que juntamente com a alta participação de mercado relativa, o produto A passou a atuar como estrela. Já em 2013, houve retração do mercado, retornando o produto A à classificação de vaca leiteira.

Através da análise das matrizes verificou-se o aumento significativo do número de concorrentes no mercado e a redução na participação de mercado da empresa em estudo ao longo do período. Essas constatações serviram de base para a elaboração da proposta de ações relacionadas ao produto A.

O estudo, por fim, apresentou resultados positivos, pois: 1) Mensura a participação de mercado do produto A; 2) Mostra os concorrentes atuantes, bem como suas respectivas participações de mercado; 3) Retrata o comportamento instável do mercado; 4) Possibilita a análise das tendências de mercado e 5) Fornece argumentos para a elaboração de ações referentes ao produto A.

Por fim, pode-se verificar que a Matriz BCG se configura como uma ferramenta que fornece argumentos concretos aos gestores para a definição de ações referentes ao produto.

**REFERÊNCIAS**

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. **A Matriz BCG Passo A Passo**. Revista da ESPM, São Paulo, v. 12, 2005. Disponível em: < http://acervo-digital.espm.br/revista\_da\_espm/2005/ jul\_ago/a\_matriz\_bcg.pdf> Acesso em: 4 mar. 2014.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para a competitividade. São Paulo: Futura, 2003.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLOSS, D. J. et al. **Toward a theory of competencies for the management of product complexity: six case studies**. Journal of Operations Management, v. 26, 2008.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio Management for New Product Development.** R & D Management 31, 4, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECEITA FEDERAL. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acessado em: 22 mar. 2014.

SILVA, H. H. et al. **Planejamento Estratégico de Marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WONG, H. Y. et al. **Planos de Marketing**. Tradução: Eduardo Kraszckzuck e Ina Futino Barreto. São Paulo: Saraiva, 2013.