

## CAPÍTULO 6

# MATRIZ BCG

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6162410106>

**Bernardo Vanzelli Mantuani**

**Caetano Gomes Leal**

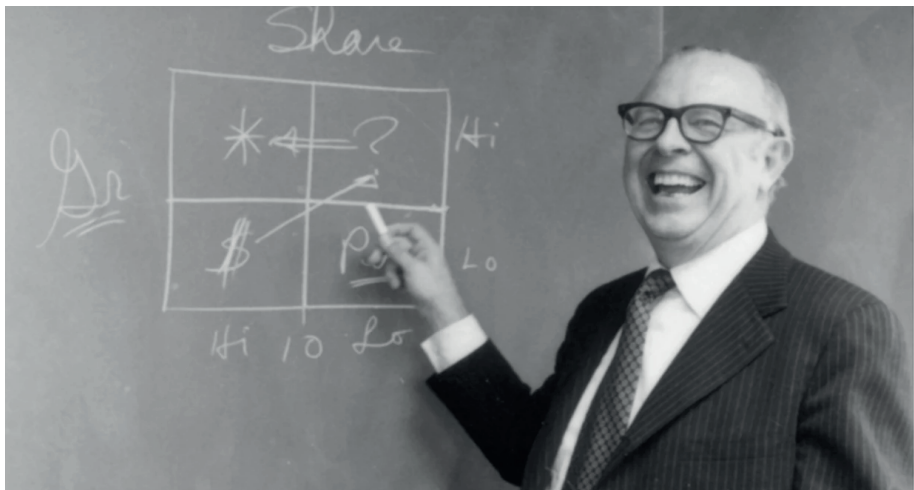
**Camila Simch de Lima**

**João Vitor Martin Pereira**

**Edi Carlos de Oliveira**

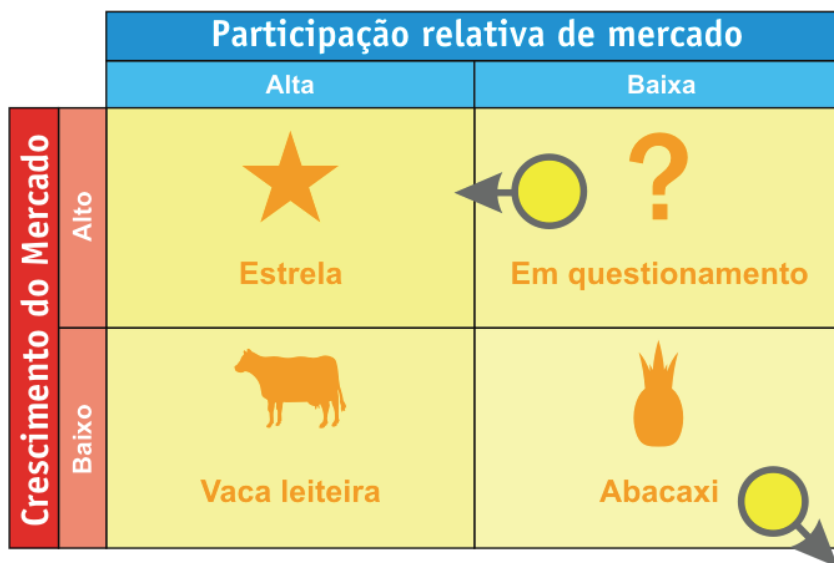
A matriz BCG foi idealizada no início da década de 1970, por Bruce D. Henderson, que fundou a empresa de

consultoria BCG – *Boston Consulting Group* (Anagusko, 2016). A matriz BCG foi iniciada nos Estados Unidos e é chamada de matriz de portfólio de produtos e serviços ou unidades de negócios. A empresa BCG desenvolveu diversas outras ferramentas, mas a matriz BCG se destacou tanto que recebeu o nome da empresa, mesmo que outras empresas de consultoria utilizem diferentes nomes para realizar a mesma avaliação (Honorato, 2004).



Fonte: <<https://highbridgeacademy.com/boston-consulting-group/>> (2024).

A proposta de Bruce D. Henderson foi ajudar empresas a analisarem seu portfólio de produtos e unidades de negócios, com o objetivo de tomar decisões estratégicas sobre onde investir, desenvolver ou descontinuar produtos (Honorato, 2004). A Matriz BCG é composta por duas dimensões principais: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado.



Fonte: <<https://www.syon.com.br/matriz-bcg>> (2024).

A partir dessas dimensões (taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado), os produtos ou unidades de negócios são classificados em quatro categorias: estrela, vaca leiteira, interrogação e abacaxi, conforme descrito por Fernandes e Berton (2012) e por Kotler e Keller (2018):

**Estrela:** são os produtos que fazem parte do portfólio da empresa, geram muito lucro e apresentam grande chance de crescimento no mercado; porém, ainda exigem grandes investimentos. Apresentam alta participação de mercado em um mercado em crescimento.

**Vaca leiteira:** são produtos-chave do portfólio da empresa, com alta margem de contribuição e que vendem bem, exigindo baixos investimentos em *marketing* e vendas. Apresentam alta participação de mercado em um mercado com baixo crescimento.

**Em questionamento (interrogação):** são produtos inovadores ou recém-lançados que apresentam bom potencial de crescimento, mas ainda não geram lucros significativos. Por isso, demandam elevados investimentos, especialmente em *marketing* e vendas, para atingir o sucesso esperado. Apresentam baixa participação de mercado em um mercado de alto crescimento.

**Abacaxi:** são produtos de baixa rotatividade, com vendas e margens de lucro baixas. Contribuem pouco para os resultados e, se começarem a gerar prejuízo, podem ser retirados do portfólio, já que o mercado para esses produtos tende a não crescer ou até diminuir. Apresentam baixa participação de mercado em um mercado saturado, de baixo crescimento ou em retração.

A matriz BCG ajuda as empresas a equilibrar o portfólio entre produtos que geram receita (vacas leiteiras) e aqueles com potencial de crescimento (estrelas e interrogações), enquanto gerencia os produtos menos promissores (abacaxis). Portanto, é uma ferramenta útil para ajudar os gestores na alocação eficiente de recursos, indicando quais produtos devem receber investimentos, ser mantidos ou descontinuados (Honorato, 2004; Fernandes; Berton, 2012).

A matriz BCG ampliou a visão sobre o portfólio de produtos das empresas, permitindo uma análise estratégica mais robusta do planejamento e das ações de *marketing*, fundamentada no ciclo de vida dos produtos (Honorato, 2004; Kotler; Keller, 2018). Ela serve como alicerce para que os gestores tenham uma compreensão mais clara da distribuição de recursos, ajudando a definir as decisões mais eficientes para direcionar os investimentos no mercado (Merchi, 2013; Anagusko, 2016).

## PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG

Para as empresas que desejam utilizar a matriz BCG como uma ferramenta de gestão, Ambrósio e Ambrósio (2012) sugerem seguir o seguinte passo a passo para avaliar o portfólio de produtos da empresa de maneira eficiente:

1. **Listagem dos produtos:** elaborar um levantamento dos produtos que a empresa deseja analisar.
2. **Avaliação da taxa de crescimento do mercado:** determinar a taxa de crescimento do mercado em que os produtos operam. Essa avaliação pode ser feita analisando dados de mercado ou projeções de crescimento.
3. **Cálculo da participação relativa de mercado:** avaliar a participação de mercado de cada produto em comparação com a maior participação de mercado do setor. Isso pode ser calculado dividindo a participação de mercado do produto pela participação de mercado do maior concorrente.
4. **Posicionamento na matriz:** colocar cada produto na matriz com base na taxa de crescimento do mercado (eixo vertical) e na participação relativa de mercado (eixo horizontal).
5. **Análise e tomada de decisão:** analisar o posicionamento dos produtos na matriz e tomar decisões estratégicas, com base nas classificações identificadas (estrelas, vacas leiteiras, interrogações ou abacaxis). Essa classificação contribuirá para a compreensão sobre quais produtos devem receber mais investimentos e quais devem ser descontinuados.

- 6. Implementação e revisão:** após tomar as decisões, deve-se implementar as estratégias e revisar periodicamente a matriz para ajustar as ações conforme as condições de mercado mudam.

## BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S)

A matriz BCG pode ser especialmente útil para MPE's que possuem um portfólio diversificado de produtos ou serviços. Como descrito anteriormente, ela pode auxiliar na alocação eficiente de recursos, garantindo que o investimento seja direcionado para áreas com maior potencial de retorno e ajudando a evitar a dispersão de esforços em produtos menos promissores (Honorato, 2004; Fernandes; Berton, 2012).

A matriz BCG é, portanto, uma ferramenta essencial para direcionar o foco estratégico das empresas, uma vez que ela facilita a gestão do portfólio, oferecendo uma visão clara dos produtos, o que auxilia na tomada de decisões sobre quais devem ser expandidos, mantidos ou descontinuados. Com isso, a matriz otimiza a alocação de recursos financeiros e humanos, garantindo que a empresa maximize seu desempenho e rentabilidade (Merchi, 2013).

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

A Matriz BCG oferece clareza na análise do portfólio de produtos, permitindo às empresas identificar de forma objetiva o potencial de cada produto; além de auxiliar na alocação eficiente de recursos, ajudando a concentrar investimentos em produtos com maior chance de crescimento e retorno financeiro (Honorato, 2004). Para além dessas vantagens, Fernandes e Berton (2012) apontam ainda:

- **Clareza na tomada de decisões:** a matriz BCG oferece uma visualização simples e clara das opções estratégicas, facilitando a priorização de investimentos.
- **Facilidade de uso:** é uma ferramenta de fácil compreensão e aplicação, mesmo para empresas com recursos limitados.
- **Equilíbrio de portfólio:** ajuda a empresa a manter um equilíbrio saudável entre produtos que geram receita e produtos que têm potencial de crescimento.

Por outro lado, a matriz também apresenta desvantagens, como a simplificação excessiva das dinâmicas de mercado e a dependência de apenas dois critérios principais: crescimento de mercado e participação relativa de mercado; o que pode levar a decisões que não consideram outras variáveis importantes, como tendências tecnológicas ou mudanças no comportamento dos consumidores (Honorato, 2004). Além das desvantagens apresentadas, Fernandes e Berto (2012) ainda apontam:

- **Simplicidade excessiva:** a matriz BCG pode simplificar demais a realidade, não considerando fatores como sinergias entre produtos ou a complexidade do mercado.

- **Foco no curto prazo:** a ênfase em participação de mercado e crescimento de mercado pode levar à negligência de outros fatores importantes, como inovação e diferenciação.
- **Dependência de dados precisos:** a eficácia da matriz BCG depende da disponibilidade de dados precisos sobre crescimento de mercado e participação relativa do mercado, o que pode ser um desafio para pequenas empresas.

Em resumo, mesmo com a possibilidade de algumas desvantagens em sua utilização, a matriz BCG é uma ferramenta estratégica valiosa que pode ajudar MPE's a tomar decisões informadas sobre a gestão de seus portfólios de produtos ou serviços. Com sua abordagem simples e eficaz, ela oferece uma base sólida para o planejamento e a alocação de recursos, contribuindo para o sucesso e a competitividade da empresa no mercado.

## EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática da matriz BCG, Esperidião (2019) demonstra um exemplo prático de uma empresa produtora de mel, com o objetivo classificar o portfólio de produtos da empresa, identificando suas características no mercado e auxiliando na tomada de decisões estratégicas. A implantação dessa da matriz BCG envolveu várias etapas.



O primeiro passo foi a coleta de dados históricos sobre os produtos da empresa. Isso incluiu informações sobre vendas, custos e participação de mercado. A coleta foi realizada manualmente, o que apresentou desafios devido à falta de registros sistemáticos na empresa.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas informais com o gestor da empresa e também observações durante visitas à fábrica. Essas interações ajudaram a identificar as necessidades da empresa e coletar informações qualitativas que enriqueceram os dados quantitativos.

Com os dados coletados, a equipe analisou os produtos oferecidos pela empresa. Essa análise envolveu a classificação dos produtos com base em dois critérios principais: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado.

A partir da análise, foi possível construir a Matriz BCG, que categorizou os produtos em quatro quadrantes: estrelas, interrogações, vacas leiteiras e abacaxis. Essa categorização ajudou a visualizar quais produtos eram mais promissores e quais necessitavam de atenção ou descontinuação.

Esse passo a passo não apenas ajudou a empresa a aplicar a Matriz BCG, implementando as decisões tomadas com base na análise da matriz; mas também destacou a importância de uma gestão mais estruturada e orientada por dados, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

## Facilidades na Elaboração da Matriz BCG

1. **Identificação de produtos:** a empresa já possuía uma gama de produtos bem definida, o que facilitou a categorização na matriz. Os produtos incluíam diferentes tipos de mel e compostos, permitindo uma análise clara de seu desempenho no mercado.
2. **Coleta de dados:** a realização de entrevistas com o gestor e visitas à fábrica possibilitou a coleta de informações relevantes sobre o desempenho dos produtos, contribuindo para a construção da matriz.

## Dificuldades na Elaboração da Matriz BCG

1. **Coleta de dados:** houve dificuldades na coleta de dados quantitativos, uma vez que a empresa, por ser pequena, não mensurava frequentemente as informações necessárias para a análise.
2. **Comparação com concorrentes:** a obtenção de dados sobre concorrentes diretos foi limitada, dificultando a comparação necessária para a aplicação da matriz BCG, conforme recomendado na literatura.

## Vantagens da Aplicação da Matriz BCG

1. **Estratégia de portfólio:** a matriz BCG permitiu à empresa identificar quais produtos eram geradores de caixa e quais eram pontos de interrogação, ajudando na priorização de investimentos e esforços de *marketing*.
2. **Melhoria no desempenho:** a análise revelou uma melhoria no quadro da matriz em comparação com anos anteriores, indicando um desenvolvimento positivo da empresa e a eliminação de produtos que poderiam gerar prejuízo.

## Desvantagens da Aplicação da Matriz BCG

1. **Complexidade da análise:** a necessidade de dados precisos e atualizados para uma análise eficaz foi um desafio.
2. **Limitações de escopo:** a empresa pode não ter conseguido representar todas as nuances do mercado na matriz BCG, o que pode ter levado a decisões baseadas em informações incompletas.

## Resultados Alcançados

O estudo concluiu que a aplicação da matriz BCG foi benéfica para a empresa produtora de mel, pois proporcionou uma visão clara de seu portfólio de produtos e ajudou na definição de estratégias para melhorar sua posição no mercado. A análise indicou que produtos que geravam maior faturamento estavam posicionados como geradores de caixa, enquanto outros produtos foram reclassificados, permitindo à empresa focar em suas melhores oportunidades de crescimento.

A aplicação da Matriz BCG na empresa produtora de mel trouxe *insights* valiosos, apesar das dificuldades enfrentadas, e demonstrou a importância do planejamento estratégico para a gestão de portfólio em MPE's. Em resumo, a matriz BCG não apenas ajudou a empresa a organizar e analisar seu portfólio de produtos, mas também trouxe uma série de benefícios que contribuíram para a melhoria da gestão e a sustentabilidade do negócio.

## CONCLUSÃO

Em vista do que foi abordado no capítulo, a matriz BCG é uma ferramenta relevante para a gestão estratégica das organizações, pois permite uma visão ampla sobre o portfólio dos produtos de uma empresa. Ao classificar os produtos em quatro categorias com base em seu crescimento e participação relativa de mercado, a matriz pode auxiliar os gestores a identificar onde investir, quais produtos desenvolver ou descontinuar. Além disso, sua aplicação oferece uma visão clara das opções estratégicas, permitindo a alocação eficiente de recursos e a maximização de lucros.

Contudo, é importante reconhecer que a Matriz BCG possui limitações, como sua dependência de dados precisos e a simplificação de variáveis do mercado, o que pode levar a decisões que desconsiderem fatores como inovação ou tendências tecnológicas. Ainda assim, com uma análise cuidadosa e a complementação com outras ferramentas estratégicas, a Matriz BCG pode ser uma valiosa aliada para empresas que buscam otimizar seu portfólio de produtos, melhorar a competitividade e alinhar seus investimentos às oportunidades do mercado.