



UFRJ CONSULTING CLUB

MATRIZ BCG

Entenda como a análise da participação em um mercado e do crescimento de um setor favorece uma alocação ótima de recursos em empresas.



EBOOK DE NEGÓCIOS



Matriz BCG

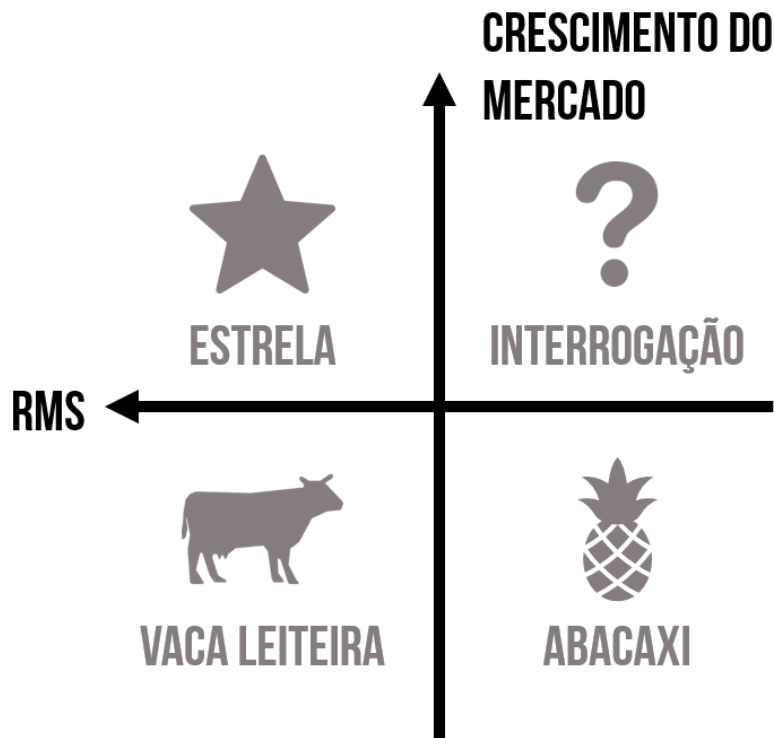
A Matriz BCG é um *framework* utilizado para a análise do portfólio de produtos ou unidades de negócio de uma empresa. A ferramenta permite enquadrar os produtos em 4 categorias e, de acordo com essa classificação, facilitar a tomada de decisões estratégicas sobre o direcionamento do investimento dentro da empresa.

- **O que é?**

Criada em 1968 pelo fundador do Boston Consulting Group (BCG), Bruce Henderson, a Matriz BCG chegou a ser utilizada, nas décadas seguintes, por cerca de metade das empresas listadas à época no Fortune 500, ou seja, as 500 maiores corporações dos EUA. Ainda hoje, consiste em uma importante ferramenta da escola estratégica de posicionamento e continua sendo aplicada em diversas empresas.

A Matriz BCG consiste em um gráfico com duas dimensões. No eixo x , está a participação do produto ou unidade de negócio analisado frente ao mercado, quantificada pelo valor do *Relative Market Share* (RMS)¹. Já no eixo y , encontra-se a taxa de crescimento do mercado. Tendo em vista essas duas variáveis, torna-se possível a diferenciação de 4 quadrantes, classificados como “ponto de interrogação”, “estrela”, “vaca leiteira” e “abacaxi”, conforme mostrado na imagem abaixo.

¹ *Relative Market Share* (RMS), ou *market share* relativo, é uma métrica de análise do posicionamento de uma empresa em um mercado frente a um concorrente. Para empresas que não são líderes de mercado, o RMS é dado pela razão entre o seu *market share* e o *market share* do líder do mercado. Já para empresas que são líderes de mercado, o RMS é dado pela razão entre o seu *market share* e o *market share* do segundo maior *player*.



- **Pontos de interrogação:** localizados no primeiro quadrante, são produtos que possuem baixa participação de mercado. No entanto, o fato de estarem em um mercado crescente proporciona a possibilidade de, ao receberem investimentos, aumentarem sua participação no mercado e se tornarem uma estrela. Contudo, caso esse aumento de participação não se concretize e o mercado se estabilize (reduzindo o seu ritmo de crescimento), esse produto se tornará um abacaxi.
- **Estrelas:** estão no segundo quadrante e são produtos que, embora tenham uma grande participação de mercado, requerem altos investimentos, pois o mercado no qual estão inseridos é mais instável. Tendem a gerar um fluxo de caixa equilibrado, e o ideal é que se tornem vacas leiteiras no futuro.
- **Vacas leiteiras:** localizados no terceiro quadrante, são produtos bem estabelecidos, com alta participação em um mercado com baixa perspectiva de crescimento, e, portanto, mais estável. São produtos extremamente desejáveis para a empresa, pois geram altos lucros sem a necessidade de grandes investimentos.
- **Abacaxis:** estão no quarto quadrante e possuem baixa participação em um mercado já estabilizado e, muitas vezes, geram prejuízos para a empresa. São indesejáveis e

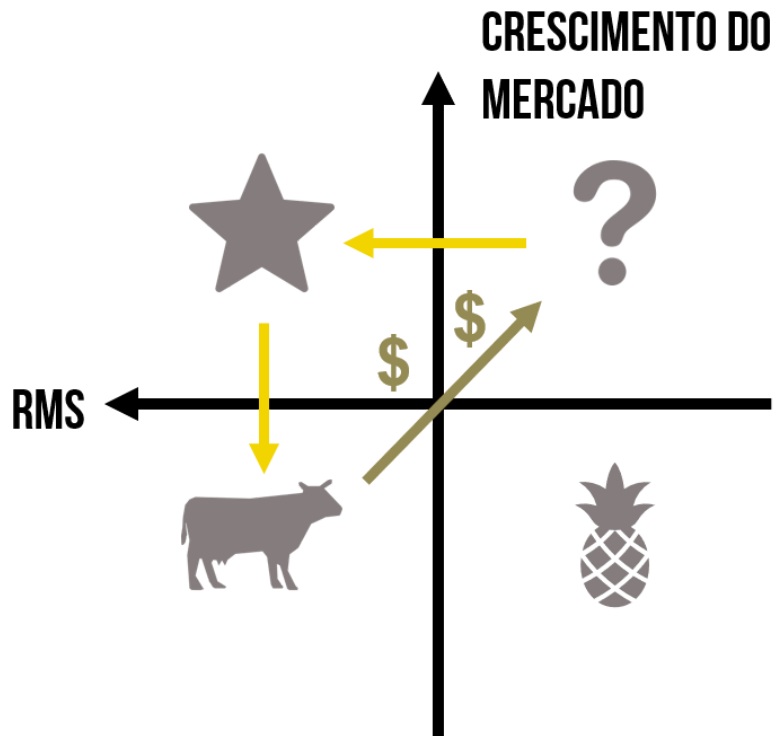
devem, portanto, ser repensados, a fim de sofrerem mudanças ou serem descontinuados. Vale ressaltar que esse quadrante é conhecido, em inglês, como “*dog*” ou “*pet*”.

A sustentação teórica da matriz apresentada acima envolve certos conceitos e princípios do ramo estratégico e da dinâmica de negócios.

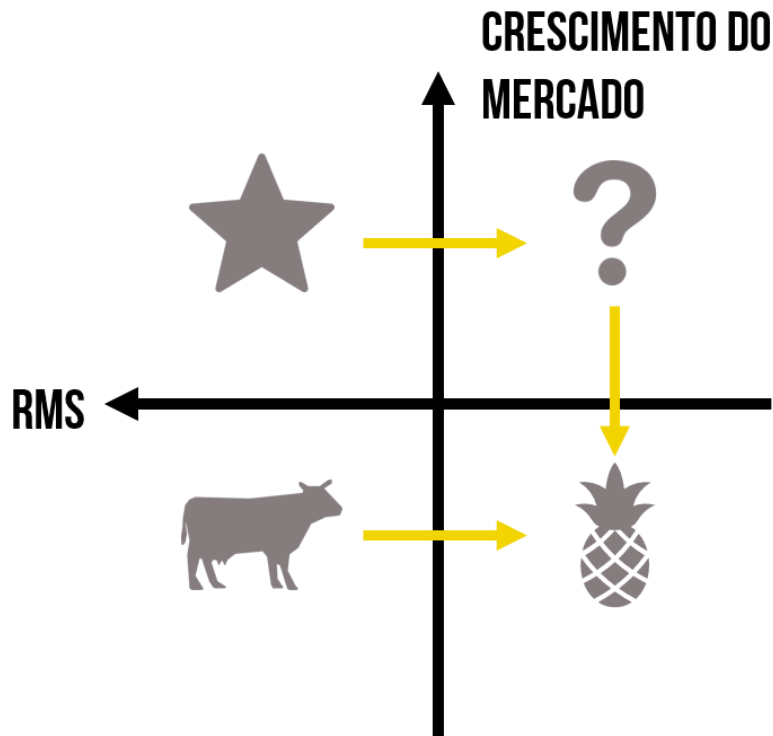
- Segundo a curva de experiência, teoria concebida por Bruce Henderson à época, “quanto mais frequentemente se realizar uma tarefa, mais baixo será o custo de desempenhá-la”.
- É necessário investimento em ativos adicionais para que haja um crescimento da participação de um produto ou de uma unidade de negócio em seu mercado.
- O faturamento é uma função da participação de mercado da empresa.
- Nenhum mercado tem crescimento infinito. Os lucros devem ser obtidos principalmente quando o mercado se estabiliza.

Tendo como base os conceitos acima, fica evidente que, para adquirir participação de mercado e, conseqüentemente, aumentar o seu faturamento, um ponto de interrogação deve receber investimento, tornando-se uma estrela. Tais investimentos devem durar enquanto houver grande crescimento no setor.

Quando o mercado entra em uma fase de maturidade ou estabilidade, a estrela se torna uma vaca leiteira, e é nesse período que a maior parte dos lucros será obtida. Assim, esses produtos ou unidades de negócios apresentam alto fluxo de caixa, de modo que geram capitais suficientes para serem investidos em pontos de interrogação que possam se tornar estrelas. É por isto que esse quadrante é o das vacas leiteiras: elas devem ser “ordenhadas”.



Agora, olhando uma possível sequência de fracasso à luz da Matriz BCG, há a possibilidade de uma estrela perder participação no setor em que atua, tornando-se um ponto de interrogação e, em seguida, quando esse mercado atinge a estabilidade, um abacaxi. Uma possível hipótese para isso são investimentos insuficientes neste produto em um mercado com alto crescimento, sendo, portanto, ultrapassado rapidamente por concorrentes. Outra rota de fracasso é, após a estabilização do mercado, uma vaca leiteira perder participação em seu setor de atuação e se tornar um abacaxi, ou seja, um produto obsoleto que deve ser abandonado.



● Aplicações

As aplicações da Matriz BCG são bem variadas, podendo ser utilizada em unidades de negócio, bens, serviços ou qualquer questão que envolva análise de fluxo de caixa. No entanto, é muito difícil aplicá-la a algo novo, que ainda não está no mercado, uma vez que qualquer informação referente à participação de mercado ou representatividade na geração de lucros da empresa será apenas uma estimativa.

Com relação ao tamanho do empreendimento a ser analisado, a matriz pode ser aplicada tanto em pequenas empresas, como em grandes conglomerados, realizando apenas algumas modificações nos eixos no caso de empresas menores, que serão explicadas no tópico “Como aplicar”.

O principal motivo para utilizá-la é ajudar o gestor a situar seus produtos em relação ao fluxo de caixa que eles geram e quanto ao potencial de geração de fluxo de caixa no futuro. Isso facilita a tomada de decisão sobre a estratégia a ser adotada em cada produto, como, por exemplo, qual necessita de mais investimentos ou qual deve ser retirado do mercado.

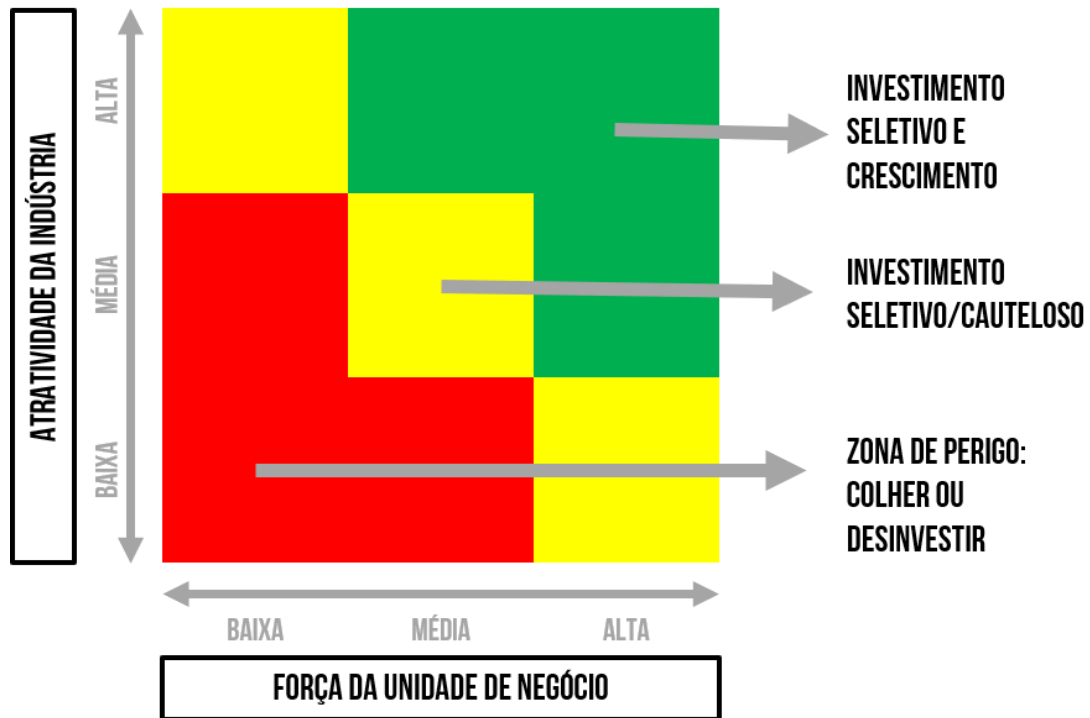
A Matriz BCG, embora não defina por si só o ciclo de vida de um produto – uma vez que nem

todos os produtos passam por todos esses estágios –, ajuda na tarefa de identificar em qual etapa ele se encontra, caso ele siga a lógica da matriz.

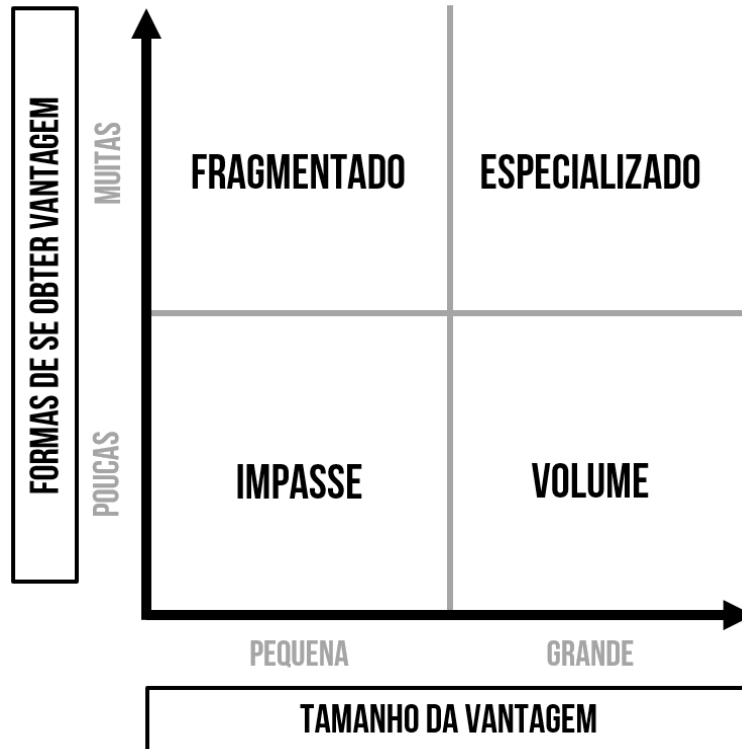
- **Análise Comparativa**

Comparando as principais ferramentas que possuem objetivos similares aos da Matriz BCG, tem-se:

- **Matriz McKinsey/GE:** embora muito semelhante à Matriz BCG, o eixo de participação relativa de mercado é substituído por força da unidade de negócio, ou seja, a dimensão da vantagem competitiva de um produto ou unidade de negócio e sua performance esperada frente à do mercado. Já o eixo de crescimento do mercado é trocado por atratividade da indústria, isto é, como o mercado tem desempenhado, não apenas em termos de crescimento, e quais são as expectativas a longo prazo. Esses dois novos eixos são muito mais abrangentes do que os antigos, o que faz com que a Matriz McKinsey/GE considere um maior número de premissas do que a Matriz BCG. Além disso, o fato de a Matriz McKinsey/GE possuir 9 quadrantes permite que exista uma “zona intermediária” (representada em amarelo no *framework* abaixo), de modo que a análise se torna menos restrita a uma dualidade.



- **Matriz BCG Revisada ou BCG Advantage Matrix:** trata-se de uma outra matriz do Boston Consulting Group, a qual, por sua vez, relaciona economia de escala e diferenciação, em vez de participação de mercado e crescimento do mercado. Desse modo, os negócios estão separados nos seguintes 4 quadrantes:
 - **Especializado:** negócio que tira vantagens tanto de escala quanto de especialização;
 - **Fragmentado:** negócio que tira vantagens da especialização, sendo focado em nichos, mas tem ganhos limitados de escala;
 - **Impasse:** negócio que não consegue tirar vantagens de escala nem de especialização, buscando caminhos alternativos, como a redução de custos a partir da migração da produção para países em desenvolvimento;
 - **Volume:** negócio que tira vantagens apenas da economia de escala.



- **Análise SWOT:** dos *frameworks* citados, a análise SWOT é aquela que concorre menos diretamente com a Matriz BCG. Há duas possibilidades: realizar uma análise SWOT para cada produto ou unidade de negócio; ou fazer uma análise SWOT para todo o portfólio, que, inevitavelmente, irá relacionar também as forças e fraquezas de cada um. Além disso, é possível, após realizar a análise SWOT para cada produto ou para todo o portfólio, posicioná-los nos quadrantes da Matriz BCG.



Ao ser comparada com as demais matrizes acima, é evidente que uma das principais desvantagens da Matriz BCG (principalmente em relação à Matriz McKinsey/GE) é a sua análise, de certo modo, um tanto superficial, o que faz com que ela seja utilizada mais como um *framework* que ajuda a estruturar o pensamento do que como um “produto” em si.

Uma outra falha da Matriz BCG é o fato de ela desconsiderar a possibilidade de uma diminuição no tamanho do mercado, o que poderia fazer com que uma vaca leiteira simplesmente desaparecesse.

É por conta das duas razões acima – sobretudo a primeira – que as aplicações quantitativas da Matriz BCG são mais raras atualmente.

- **Como aplicar**

Em pequenos e médios empreendimentos, a participação de mercado da empresa será muito baixa, e, muitas vezes, pode ser difícil ter noção do crescimento e do tamanho do mercado em que se está inserido. Portanto, é mais interessante substituir, no eixo x , “participação de mercado” por “participação na geração de lucros da empresa” e, no eixo y , “crescimento do mercado” por “necessidade de investimento”. Os quadrantes permanecem inalterados.



Para alocar os produtos dentro de cada quadrante, é recomendado que se tenha, primeiramente, dados de quanto cada um deles contribui para o lucro da companhia para posicioná-los em relação ao eixo x de participação na geração de lucros. Em seguida, deve-se obter dados sobre os gastos – principalmente com *marketing* e vendas – que cada produto requer e, assim, posicioná-lo em relação ao eixo y de necessidade de investimento. A partir daí, os produtos podem ser classificados nas quatro categorias já citadas.

Vale ressaltar, ainda, que, para cada quadrante, existe um objetivo a se ter em mente.

- **Vacas leiteiras:** devem procurar ter uma demanda crescente ou estável;
- **Estrelas:** devem se tornar vacas leiteiras;
- **Pontos de interrogação:** devem se tornar estrelas, ao adquirirem participação de mercado (ou, no caso de pequenas empresas, adquirirem Participação na Geração de Lucros da Empresa);
- **Abacaxis:** devem ser retirados do portfólio ou reinventados.

● Bibliografia

A MATRIZ BCG no ciclo de venda: como identificar vacas leiteiras e abacaxis. **Endeavor Brasil**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/matriz-bcg>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MATRIZ BCG: saiba quais são seus produtos mais rentáveis. **Endeavor Brasil**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/saiba-quais-sao-seus-produtos-mais-rentaveis>. Acesso em: 15 jun. 2021.

COMPETITIVE Advantage Matrix. **B2B Frameworks**. Disponível em: <https://www.b2bframeworks.com/competitive-advantage-matrix>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MORAES, Joana. Saiba como utilizar a Matriz GE para identificar as melhores oportunidades de negócio. **Rock Content**, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/matriz-ge>. Acesso em: 21 jun. 2021.

WANT to Generate Greater Returns? | Use the BCG Advantage Matrix | Explained with Examples. **Business Strategy Hub**, 2020. Disponível em: <https://bstrategyhub.com/want-to-generate-greater-returns-use-the-bcg-advantage-matrix-explained-with-examples-2>. Acesso em: 15 jun. 2021.

WHAT is Relative Market Share: Formula. **Send Pulse**, 2021. Disponível em: <https://sendpulse.com/support/glossary/relative-market-share>. Acesso em: 15 jun. 2021.

WHAT Is the Growth Share Matrix? **BCG**. Disponível em: <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>. Acesso em: 15 jun. 2021.