



FERRAMENTA: MATRIZ BCG

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA organizações de todos os portes.

SERVE PARA que o empreendedor melhore sua oferta de produtos (ou serviços) existentes, priorizando os que geram (ou podem gerar) mais caixa e que exigem (ou exigirão) menor esforço/investimentos na venda.

É ÚTIL PORQUE permite uma análise periódica da carteira (existente) de produtos.

SOBRE A FERRAMENTA: Inicialmente, entenda a Matriz BCG como a “análise” da Matriz BCG. É um erro frequente só fazer a matriz e não estudá-la. Esta análise tem o nome de BCG porque foi idealizada em 1970 por Bruce Henderson, que fundou uma consultoria muito famosa, a Boston Consulting Group (BCG). A BCG criou outras ferramentas, mas esta matriz se tornou tão popular que levou o nome da empresa, por mais que outras consultorias deem outros nomes para a mesma avaliação. Como todas as outras ferramentas “clássicas” da administração, a Matriz BCG também foi desenvolvida para empresas de grande porte, mas empreendedores de negócios de menor tamanho também podem usá-la, com alguns ajustes. A Matriz BCG, porém, tende a não fazer muito sentido para negócios ainda na fase de planejamento (startup), já que não haveria informações reais (históricas) sobre as vendas dos produtos. Na versão original, é preciso que você analise a participação e o potencial de crescimento do mercado de cada produto que a sua empresa vende. Se o mercado do produto cresce pouco, mas ele tem uma grande participação de mercado, classifique-o como “vaca-leiteira”. Em geral, as empresas gostam de “vacas-leiteiras”; pois geram caixa sem muitos investimentos.

Figura 1: Matriz BCG original

		Participação no mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do mercado	Alto	★	?
	Baixo		

A versão original da Matriz BCG pode não fazer muito sentido para negócios de pequeno porte, pois seus produtos podem ter uma participação de mercado irrisória ou o empreendedor pode não ter a mínima noção dos tamanhos de mercado. Nesses casos, é possível usar a Matriz BCG com a seguinte configuração:

Figura 2: Matriz BCG para empreendedores

		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alto	Baixo
Necessidade de investimento	Alto	★	?
	Baixo		

Como usar: A Matriz BCG para empreendedores é mais útil para negócios com um número limitado de produtos em função da quantidade de análises. Fazer um estudo desses para uma loja de varejo que vende 500 ou mil produtos diferentes seria inviável. É recomendável que o empreendedor tenha dados sobre quanto cada produto contribui para o lucro do negócio. É um tipo de informação difícil de obter, pois implica um sistema gerencial-contábil que aceite rateios de saídas de caixa. Também é recomendável que o empreendedor tenha um orçamento sobre a necessidade de investimento em cada produto, principalmente em marketing e vendas. Caso não tenha esses dados, o empreendedor pode fazer um exercício hipotético, usando seu feeling (ou achismo, como preferir) para posicionar cada um de seus produtos em um dos quatro quadrantes:

• Produtos vacas-leiteiras: Geram muito lucro para a empresa sem que seja necessário muito investimento, principalmente em marketing e vendas.

• Produtos estrela: Geram muito lucro (boa margem), mas também exigem muitos investimentos para obter um bom nível de vendas/margem.

• Produtos pontos de interrogação: Ainda não geram muitos lucros. Em geral, são produtos inovadores e/ou recém-lançados, que parecem ter bom potencial de geração de lucros, mas ainda exigem altos investimentos de marketing e vendas, principalmente.

• Produtos cachorro (traduzido como produtos abacaxi no Brasil): São os “micados”. Não vendem bem, não têm boa margem de lucro e contribuem pouco para os resultados. Nem mereciam aumentos de investimentos, já que o mercado para esses produtos não aponta crescimento (ou até vai diminuir) nos próximos anos.



FERRAMENTA: MATRIZ BCG

ESTRATÉGIA E GESTÃO

		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alto	Baixo
Necessidade de investimentos	Alto	<p>★ : Produtos com boa margem de contribuição, mas que (ainda) exigem grandes investimentos.</p> <p>Objetivo: Posicionarem-se como “vacas-leiteiras” em um prazo pré-determinado pelo empreendedor</p>	<p>❓ : Produtos com baixa margem de contribuição e que exigem grandes investimentos para seu desenvolvimento no mercado.</p> <p>Objetivo: Posicionarem-se como “vacas-leiteiras” ou “estrelas” em um prazo pré-determinado pelo empreendedor. Do contrário, serão eliminados.</p>
	Baixo	<p>■ : Produtos com alta margem de contribuição e que vendem bem, exigindo baixos investimentos.</p> <p>Objetivo: Manterem a posição de “vacas-leiteiras”, cuidando para que a demanda se mantenha crescente (ou pelo menos, constante).</p>	<p>■ : Produtos com baixíssima (ou até negativa) margem de contribuição para mercados saturados ou em retração.</p> <p>Objetivo: Última chance (repensar estratégia de crescimento) para se posicionarem em outros quadrantes ou serem eliminados da lista de oferta da empresa.</p>



FERRAMENTA: MATRIZ BCG

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

- Vacina BCG: Se no início você achou que BCG era uma vacina, continue acreditando na mesma abordagem. Use a análise da Matriz BCG como uma vacina para que sua empresa não tenha uma carteira de produtos doente. Para que a carteira seja saudável, é importante que a empresa tenha itens que vendam bem sem muitos esforços/ investimentos, além de uma parcela estratégica de produtos que são apostas para futuras “vacas-leiteiras”.

- Conta de padeiro: Uma Matriz BCG bem feita demanda muitos dados que a maioria dos empreendedores não tem e um bom domínio de técnicas de análise, como a de aglomerados (cluster analysis). A ausência dessa sofisticação analítica não impede que o empreendedor faça uma boa matriz usando apenas o seu achismo. O mais relevante é que o empreendedor saiba quais são seus produtos vacas-leiteiras, estrelas, pontos de interrogação e, principalmente, o que deve fazer com os produtos em cada classificação.

- Nem todos são Coca-Cola: A Coca-Cola é um exemplo muito citado como produto vaca-leiteira. Mesmo tendo sido lançada em 1886, até hoje a empresa é líder de mercado. O sonho de todo empreendedor é ter um produto assim. Mesmo que sua vaca-leiteira atual não tenha potencial para se tornar a “coca-cola” de seu segmento, há muito para aprender com esse e com outros produtos que são vacas-leiteiras conhecidas de grandes empresas. Aprenda como tais produtos foram criados, como evoluíram, como se posicionaram, como se tornaram referência em seus segmentos, como se defenderam da concorrência.

- Nem tudo é Coca-Cola: A Coca-Cola é um exemplo bom e ruim ao mesmo tempo. É bom pois todos reconhecem que é uma vaca-leiteira, mas é ruim porque o produto sofreu poucas modificações durante seu longo período de vida. É bem provável que o seu produto vaca-leiteira tenha um ciclo de vida mais curto. Ou seja, em algum momento, a demanda começará a cair e sua empresa terá que tomar alguma providência para renová-lo ou mesmo inová-lo. Daí a importância de ter produtos das categorias estrela ou mesmo pontos de interrogação, que serão as próximas vacas-leiteiras da empresa.

- Nem tudo que reluz é estrela: Empresas de menor porte e bem-sucedidas tendem a ter mais produtos estrelas do que vacas-leiteiras. São itens que até vendem bem e têm boa margem bruta de lucros, mas dão trabalho para vender. No final, considerando o trabalho, podem até dar resultado líquido negativo (prejuízo). É importante que o empreendedor observe as margens de contribuição de cada produto. Na maioria dos casos, o empreendedor é surpreendido pelos resultados. Esse tipo de análise também permite que o empreendedor reflita sobre o que e como deve vender.

- To be or not to be: O ser ou não ser também pode ser traduzido por “estar ou não estar” na carteira de produtos da empresa. Os pontos de interrogação entram nesse dilema. Alguns itens recém-lançados também entram na lista - o que é compreensível, já que há uma curva de aprendizagem e o produto está no início de seu ciclo de vida. É natural que ele exija investimentos e ainda não tenha contribuição significativa para o resultado da empresa. Mas há outros produtos já lançados há algum tempo que caem nessa lista. O que fazer? Antes de eliminá-los, é preciso analisar os motivos do insucesso e entender se haveria uma nova oportunidade. Vários produtos muito bem-sucedidos foram fracassos iniciais, como o game Angry Birds, a rede social Pinterest, os relógios Timex e os blocos Post-it.

- Tenha coragem! Em empresas de menor porte, as relações emocionais tendem a ser muito fortes, principalmente entre o empreendedor e suas criações (produtos). Assim, eliminar um produto é uma decisão emocionalmente difícil. Daí a importância de reunir dados que demonstrem que o produto é, literalmente, um verdadeiro abacaxi para a empresa e deve ser eliminado. É importante assumir (e aprender com) o erro e reconhecer o mais rápido possível que aquele produto já não contribui para a saúde do negócio!

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

DOMINGOS, CARLOS. OPORTUNIDADES DISFARÇADAS: HISTÓRIAS REAIS DE EMPRESAS QUE TRANSFORMARAM PROBLEMAS EM GRANDES OPORTUNIDADES. RIO DE JANEIRO: SEXTANTE, 2009