

# **ANÁLISE DA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP – BCG COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DO SETOR DE INFORMÁTICA**

**Dércia Antunes de Souza**  
**derciaantunes@uol.com.br**  
FATEC - Faculdade de

**Ândriu Felipe Coelho**  
**andriu\_coelho1993@hotmail.com**  
FATEC - Faculdade de

**Rafael Chaves Quaresma**  
**rafael\_cq@outlook.com**  
FATEC - Faculdade de

**Fernanda Deolinda Fajan**  
**fernandafajan@hotmail.com**  
FATEC - Faculdade de

**Cristina Becker Matos Nabarro**  
**cristina.nabarro@cps.sp.gov.br**  
FATEC - Faculdade de

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo, analisar produtos do setor de informática através da aplicação da Matriz Boston Consulting Group (BCG) em três lojas de informática. E como objetivo específico tem-se: Verificar entre os produtos analisados a posição de cada um no quadrante da matriz BCG; Caracterizar as empresas objeto de estudo e; identificar na literatura, o uso da ferramenta Matriz BCG e sua aplicabilidade em segmentos diferenciados. A metodologia tem uma abordagem qualitativa, pois refere-se a um estudo descritivo e exploratório com análise dos dados. É considerada como pesquisa de campo com aplicação de questionário para três empresas do segmento de vendas de produtos de informática para verificar o posicionamento de seus produtos frente ao mercado que concorre. Através da pesquisa, foi possível verificar que os produtos variam de acordo com cada empresa entrevistada. O que pode ser produto estrela para uma empresa, pode ser ponto de interrogação ou até mesmo abacaxi para outra. Isso se dá pelo fato de cada empresa ter um público alvo com características diferentes. Conclui-se, portanto, que é de fundamental importância utilizar a matriz BCG como ferramenta de planejamento estratégico nas empresas, pois através dela a organização consegue obter dados de diversos

produtos para tomar decisões rápidas e assertivas.

**Palavras Chave: Matriz BCG - Competitividade - Estratégia - Informática - Informação**

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios têm impactado diretamente na economia mundial bem como no ambiente empresarial. Tais mudanças são cada vez mais rápidas e inesperadas, o que impõem às empresas, novas e crescentes necessidades principalmente no que tange ao desenvolvimento e implementação de ferramentas estratégicas para manter-se em um mercado bastante competitivo.

Nos últimos anos, devido as transformações ocorridas no âmbito organizacional, tornou necessário as empresas se reorganizarem e buscarem novas formas de organização de seu trabalho. É neste contexto que as empresas buscam ferramentas de planejamento estratégico, pois estas ferramentas podem ser empregadas na elaboração e na definição de estratégia de uma organização visando proporcionar vantagem competitiva no ambiente em que atuam. Neste cenário destacam-se empresas do setor de informática que apresentam um grande crescimento e precisa se tornar cada vez mais competitiva.

O planejamento estratégico é essencial para manter a vantagem competitiva do mercado em que uma organização atua. É indicado quando a empresa está passando por um desses momentos: em crescimento, com problemas, se reposicionando ou antecipando tendências. Há várias ferramentas utilizadas para fazer o planejamento estratégico, entre elas se destaca a Matriz Swot e Matriz BCG, ambas utilizadas para verificar o desempenho de uma organização.

Este trabalho tem como objetivo, analisar produtos do setor de informática através da aplicação da Matriz Boston Consulting Group (BCG) em três lojas de informática. E como objetivo específico tem-se: Verificar entre os produtos analisados a posição de cada um no quadrante da matriz BCG; Caracterizar as empresas objeto de estudo e; Identificar na literatura, o uso da ferramenta Matriz BCG e sua aplicabilidade em segmentos diferenciados.

Este trabalho é relevante, pois permitiu verificar a posição que está cada produto vendido nas empresas pesquisadas, fornecendo assim, um cenário atualizado onde as mesmas poderão tomar algumas decisões quanto a sua participação e crescimento no mercado a qual concorre diretamente e indiretamente.

A metodologia usada neste trabalho tem uma abordagem qualitativa, pois refere-se a um estudo descritivo e exploratório com análise dos dados. É considerada como pesquisa de campo, pois foi aplicado um questionário para três empresas do segmento de vendas de produtos de informática para verificar o posicionamento de seus produtos frente ao mercado que concorre. O trabalho também é de cunho bibliográfico, realizada através de pesquisa em livros e artigos científicos já realizados nesta área.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com as mudanças que estão ocorrendo nos cenários mercadológicos, está cada vez mais claro que as organizações precisam buscar outras formas de se organizarem. Por isso, o planejamento estratégico tornou-se essencial, pois está ligado diretamente com a competitividade e sucesso da organização.

Segundo Costa (2006) “gestão estratégica é a forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da organização, no seu processo de adaptação às transformações no seu ambiente externo e interno”. Neste contexto, Chiavenato e Sapiro (2003) “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa”.

De acordo com Kotler (2000), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e a capacidade da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio as metas e objetivos, na estratégia sólida e implementação adequada.

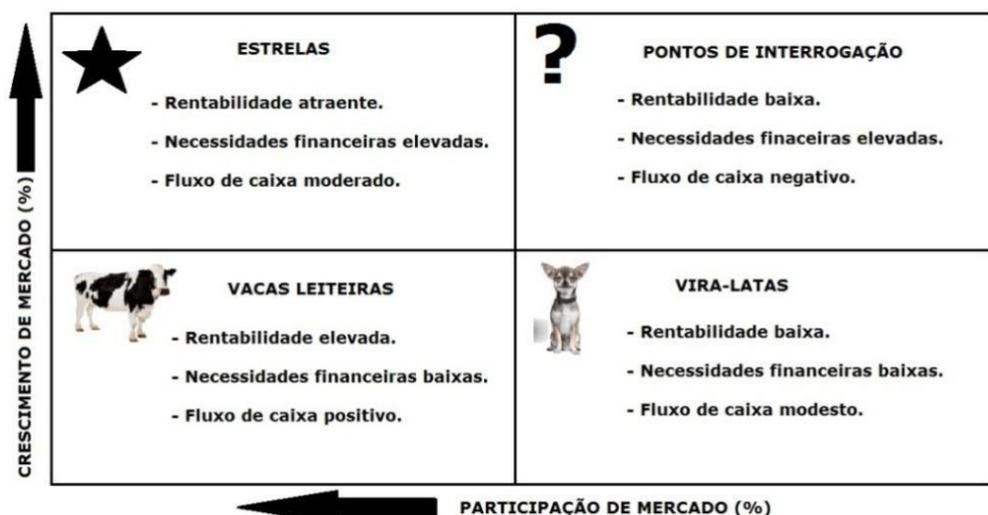
É importante a organização ter claro os seus objetivos para realizar sua estratégia. De acordo com Ansoff (1993), deve se analisar: O negócio em que atua, as tendências que ocorrem, decisões, nicho competitivo e as características do portfólio (linha de produtos e serviços).

Com base nos autores, destaca-se a vantagem de se fazer um planejamento estratégico em diversos aspectos como: alinhar interesses dos acionistas, capturar oportunidades de negocio, identificar as ameaças, deixar claro para todos o que deve ser executado, deixar claro o que não se deve fazer e perpetuar o negócio.

Há diversas ferramentas para auxiliar a empresa no seu planejamento estratégico, entre elas, destaca-se a matriz BCG. Está ferramenta tem o nome de BCG porque foi idealizada em 1970 por Bruce Henderson, que fundou uma consultoria muito famosa, a Boston Consulting Group (BCG) (KOTLER, 2000).

Conforme Kotler (2000), a matriz BCG é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de mercado com vistas a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio. Para Araújo (2009), o método permite uma priorização de competências, produtos e serviços, sendo muito útil para o planejamento estratégico.

Para Boone e Kurtz (1998) apud Appio e Vieira (2006), “a matriz BCG é representada por uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado. Cada um indicando um tipo diferente de negócio”. O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera (KOTLER, 2000).



**Figura 1:** Matriz BCG

Ainda segundo Kotler (2000), a matriz BCG é composta pelos quadrantes, são eles:

Pontos de interrogação: operam em mercados de alto crescimento, mas tem baixas participações relativas, ou seja, a concorrência está em melhores condições do que a empresa.

A maioria dos negócios inicia com o ponto de interrogação. Nesse caso a empresa deve decidir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais dinheiro do que geram. Torna-se uma decisão de risco, pois exige muito investimento para aumentar ou manter a participação no mercado. No entanto, se o negócio do tipo ponto de interrogação for bem-sucedido, ele se torna uma estrela.

**Estrelas:** São produtos com alta participação em mercado de alto crescimento, são produtos líderes em um mercado de alta concorrência, exige investimento significativo para se manter, o que resulta em altos custos.

**Vaca Leiteira:** o produto é líder em mercados consolidados, pois já se estabilizaram no mercado; são produtos com alta participação em mercado de baixo crescimento, ou seja, com altos lucros e geram caixa para investir, pagar as contas e apoiar outros negócios;

**Abacaxis:** negócios com baixa participação de mercado e baixo crescimento, geram baixos lucros ou até mesmo prejuízo. Neste caso deve-se analisar uma possível eliminação do negócio.

A fase de introdução de um produto no mercado (início do ciclo de vida do produto) tende a ser ponto interrogação, passando pelo estágio de estrela, após sua consolidação no mercado passa para a fase de vaca leiteira e quando estiver em declínio torna-se um abacaxi (DIAS, 2003).

Pesce Junior (2010) realizou uma pesquisa com o objetivo de relatar o desempenho da empresa Londrina que tem o segmento de venda de microcomputadores, cujos produtos são o Desktop, o Notebook e o Workstation. Esta empresa foi objeto de estudo do Jogo de Negócios *Strategy* produzido pela Fundação Getúlio Vargas para seu Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas visando fornecer aos estudantes, o vivenciamento prático de experiências organizacionais em um ambiente virtual que simula o real. Foi definido que cada produto teria uma política de investimentos e preços diferente, pois cada produto tem suas particularidades.

Como resultado, o autor conclui que os Desktops são produtos considerados como “produto estrela”, pois precisam de investimento baixo para seu desenvolvimento, porém alto para sua promoção. Necessitam ser vendidos a um preço baixo, o que proporciona uma margem de lucro pequena. É o produto em que a empresa tem a maior parcela de mercado, porém, em alguns meses, muitas pessoas já procuraram o produto e não o encontraram por falta de estoque, percebe-se que é possível crescer ainda mais.

O produto Notebook é considerado como “animal de estimação”, mas a empresa pode tentar fazê-lo voltar a ser um “ponto de interrogação”. O Notebook é o produto com a menor parcela de mercado, abaixo dos demais concorrentes, inicialmente proporcionava uma boa margem de lucro à empresa, porém, para tentar aumentar as vendas, a parcela foi diminuída por causa da redução do preço e do aumento em investimentos. O mercado de Notebooks tem ainda grande possibilidade de crescimento e as estratégias para o futuro da empresa fazem pensar que a venda desse produto e, conseqüentemente sua parcela de mercado, podem aumentar consideravelmente. Porém a situação reconhecidamente é delicada, apesar de todos os esforços na recuperação dos Notebooks, há a hipótese da Diretoria da empresa decidir por não mais produzi-los.

O produto Workstation é considerado a “vaca leiteira” da empresa, pois são produtos que precisam de um investimento alto para seu desenvolvimento, mas baixo para sua promoção, pois sua venda é mais dirigida, é tradicionalmente mais caro, o que proporciona uma grande margem de lucro para a empresa, muitas vezes subsidiando investimentos em outros produtos. A parcela de mercado do Workstation da empresa é relativamente média,

porém esta tem um grande potencial de crescimento, mas a quantidade demandada total não deve crescer muito nos próximos meses, pois os consumidores são muito seletos.

Oliveira et al. (2012) realizou um trabalho que teve como objetivo analisar a posição de produtos de informática aplicando a matriz BCG em três lojas situadas no Estado do Rio Grande do Sul. Como resultado, os autores concluíram que:

Tanto na empresa A quanto na B e C, o notebook foi classificado na matriz BCG como “produto estrela”, apesar de exigir um investimento significativo, é um produto que tem alta participação de crescimento no mercado.

Já o produto Tablet por unanimidade foi considerado “ponto de interrogação”, pela baixa participação no mercado. Porém é um produto que possa vir a ter altas taxas de crescimento e pode se tornar uma “estrela” desde que a empresa invista da maneira correta nesse produto.

Recarga de cartuchos se destaca como “vaca leiteira” em duas das empresas por terem uma grande participação em um mercado que já está maduro. E finalmente os “vira latas” neste caso são os estabilizadores e periféricos em geral, pois encontram-se em um mercado em declínio. O que muitas vezes compensa as empresas abandonarem esses produtos antes que comecem a dar prejuízos.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar produtos do setor de informática através da aplicação da Matriz Boston Consulting Group (BCG), mais precisamente verificar entre os produtos analisados, a posição de cada um no quadrante da matriz BCG. Foi aplicado um questionário com onze perguntas para três lojas de informática do segmento de venda de produtos do setor de informática, situadas na região de Atibaia - SP.

<b>EMPRESA</b>	<b>HD Computers</b>	<b>Liaser</b>	<b>Free Bytes</b>
Número de Funcionários	4	5	3
Idade da empresa	12 anos	6 anos	3
Tipo de Cliente	Jurídica	Física	Física
Perfil dos clientes	Masculino / 40 – 60 anos / empresários	Estudantes / 16 a 30 anos / funcionários de empresas ou lojas	Masculino / 20 – 30 anos / pessoas físicas

**Tabela 1:** Dados das empresas pesquisadas

A HD Computers atua desde 2004 no segmento de venda de produtos e serviços de informática. Os resultados da pesquisa demonstram que, o público alvo dessa empresa é predominantemente masculino, já que a maior rentabilidade se dá pela venda de computadores customizados. Em relação a faixa etária, verifica-se que a maioria dos clientes possui idade entre 40 e 60 anos. Com base nos resultados da pesquisa, a Matriz BCG da HD Computers se classificou da seguinte forma:

<p><b>ESTRELAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadores customizados</li> </ul>	<p><b>PONTOS DE INTERROGAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impressoras</li> <li>- Monitores</li> </ul>
<p><b>VACAS LEITEIRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouse</li> <li>- Teclados</li> <li>- Chromecast</li> <li>- Manutenção de computadores e notebooks</li> </ul>	<p><b>VIRA-LATAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Películas</li> <li>- Cabos</li> </ul>

**Tabela 2:** Dados da HD Computers

De acordo com o resultado da pesquisa, a empresa classificou seus produtos da seguinte forma:

Computadores customizados foram considerados como produto estrela no quadrante da matriz BCG por estarem com uma alta participação de mercado e com altas taxas de crescimento. Este tipo de computador atinge um público específico que, normalmente necessita de um computador com maior performance do que os demais usuários. Portanto, essa demanda impulsiona o crescimento desse tipo de produto.

Em relação a Impressoras e Monitores foi citado como pontos de interrogação, pois é uma aposta que a empresa está fazendo, investindo um valor alto e tendo baixa retorno. Porém, espera-se que esses produtos passem de pontos de interrogação para estrela em pouco tempo.

Os produtos e serviços classificados como vacas leiteiras são: mouse, teclados, chromecast, manutenção de computadores e notebooks. Esses produtos são os principais geradores de caixa.

Películas e cabos ficaram no quadrante vira-latas da análise, pois são produtos normalmente depreciados, que devem ser evitados pelas organizações. Normalmente esse tipo de produto tem baixa participação no mercado e precisa ser analisado o quanto antes, para que não dê prejuízo.

A segunda empresa entrevistada foi a Liaser. Desde 2010 em um mercado de alta competitividade, teve que se reinventar atendendo um público diferente do citado na empresa acima.

De acordo com a análise realizada, a matriz BCG se caracteriza da seguinte forma:

<p><b>ESTRELAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impressoras</li> <li>- Mouses</li> <li>- Fones</li> <li>- Teclados</li> </ul>	<p><b>PONTOS DE INTERROGAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celulares</li> <li>- Capas para celular</li> </ul>
<p><b>VACAS LEITEIRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos</li> <li>- Toners</li> </ul>	<p><b>VIRA-LATAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cabos de rede</li> <li>- Mouse pads</li> <li>- Webcams</li> </ul>

**Tabela 3:** Dados da Liaser

O público alvo da Liaser é jovens/estudantes com faixa etária entre 16 e 30 anos. Por esse motivo, os produtos, fone de ouvido e mouses estão classificados como estrela no quadrante da análise da matriz BCG, já que esse público costuma ser os maiores

consumidores de games de computadores. Com base na pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados:

Impressoras, mouses, fones (headsets) e teclados classificam-se como estrelas, pois trazem um bom lucro apesar de exigir um grande investimento para alavancar as vendas. Neste caso, a empresa atinge um público alvo com faixa etária mais jovem, que são, consumidores direto desses periféricos.

No quadrante pontos de interrogação, foi citado o celular e capas para celular. É uma aposta da empresa, onde ainda está na fase de análise e investimento por parte dos gestores. Por mais que esses produtos estejam em alta participação do mercado, requer muito cuidado para que esses investimentos não virem um abacaxi.

Cartuchos e toners foram classificados como vacas leiteiras, por já estarem consolidados no mercado, e movimentarem a geração do caixa. Por mais que não estejam em um mercado em ascensão, eles não demandam grandes investimentos e trazem grandes resultados para empresa.

Os produtos que se encontram no quadrante vira-lata são os cabos de rede, mouse pads e webcams. Esses produtos estão em um mercado em declínio e por isso, tem baixa participação no mercado e baixa rentabilidade. Mas em alguns casos tornam-se necessários, já que não exigem investimento e é útil para o negócio.

A última empresa entrevistada foi a Free Byte. Há 3 anos no mercado, ela atende a região de Atibaia com vendas de periféricos, manutenção de computadores e prestação de serviços.

Com os resultados obtidos na pesquisa, classifica-se a matriz BCG da seguinte forma:

<b>ESTRELAS</b>	<b>PONTOS DE INTERROGAÇÃO</b>
- Notebooks - Monitores	- Tablet
<b>VACAS LEITEIRAS</b>	<b>VIRA-LATAS</b>
- Toners - Manutenção de computadores	- Cabos de rede - Webcams

**Tabela 4:** Free Byte

De acordo com a pesquisa, o público alvo da Free Byte é masculino com faixa etária entre 25 e 40 anos. Os dados apontam para os seguintes resultados:

Os produtos classificados como estrelas são notebook e monitor, por trazerem altos lucros, apesar de exigirem um alto investimento. A demanda por esses produtos é alta, o que faz com que tenha uma alta participação no mercado.

Na categoria de ponto de interrogação, se encontra o tablet, pois representa uma aposta. Neste caso, os gestores precisam ficar atentos e precisam analisar a taxa de participação de mercado desse produto. Caso contrário, pode-se tornar um abacaxi. Este resultado corrobora com o resultado da pesquisa de Oliveira et al. (2012), onde os autores entrevistaram três empresas de vendas de produtos de informática no Estado do Rio Grande do Sul e concluíram que o tablet está classificado pelas três empresas no quadrante da matriz BCG como produto ponto de interrogação.

Manutenção de computadores e toners são os que movimentam o caixa, portanto, classificados como vaca leiteira. Esses produtos são os responsáveis pelo mercado já consolidado que ocupam e por não precisarem de um alto investimento.

Os cabos de rede são unânimes quanto a sua posição, ou seja, para as três empresas pesquisadas, os cabos de rede são considerados como produtos vira-lata, enquanto que, o produto webcams é considerado como produto vira-lata para as empresas Free Byte e Liaser.

De acordo com a pesquisa, percebe-se que os resultados variam de acordo com a necessidade de seus clientes. Um exemplo disso é o produto Impressora, que enquanto na HD Computers é ponto de interrogação, na Liaser ela é classificada como produto Estrela.

#### **4. CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi o de analisar produtos do setor de informática através da aplicação da Matriz BCG em três lojas de informática, mais precisamente, verificar a posição de cada produto vendido nas três empresas pesquisadas no quadrante da matriz BCG.

A principal ideia da matriz é classificar os produtos/serviços de acordo com crescimento e participação do mercado, de modo que a empresa possa obter uma visão a respeito de quais são os produtos que merecem atenção e investimentos. Neste contexto, a ferramenta BCG permite que a empresa realize uma análise onde visualiza rapidamente a posição que se encontra seus produtos de acordo com a análise obtida, bem como, auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores da empresa.

Através da pesquisa, foi possível perceber que os produtos variam de acordo com cada empresa entrevistada. O que pode ser produto estrela para uma empresa, pode ser ponto de interrogação ou até mesmo abacaxi para outra. Isso se dá pelo fato de cada empresa ter um público alvo com características diferentes.

Percebe-se através dos resultados, que o produto cabos/cabos de rede foi classificado como vira-latas, por estarem em um mercado em declínio, onde na maioria das vezes é necessário uma análise para verificar se esse produto não é um potencial para dar prejuízo para organização.

Já os produtos que estão no quadrante pontos de interrogação, merecem uma atenção especial, pois eles podem ser os próximos produtos estrela ou abacaxis. Neste caso vai depender de o gestor da empresa analisar a taxa de participação no mercado e seu respectivo investimento.

Conclui-se que, embora todas as empresas estejam inseridas em um mercado de alta competitividade, destaca-se a que tiver maior preparo. Neste trabalho foi apresentado uma das diversas ferramentas de planejamento e gestão estratégica, a matriz BCG.

#### **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. In: Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, **Umuarama**, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.

ARAÚJO, M. **Instruções para a Embrapa Cerrados: métodos de priorização de competências, produtos e serviços**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica** 6. ed., São Paulo. Saraiva, 2006.

DIAS, Sergio Roberto – **Gestão de Mark Gestão de Marketing**, SP, Saraiva, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, A. S. et al. **Matriz BCG: Um estudo de caso em empresas do segmento de informática**. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/professor/Downloads/53.%20MATRIZ%20BCG%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO%20EM%20EMPRESAS%20DO.pdf>. Acesso em: 12 Mai 2016.

PESCE JUNIOR, E. R. **Mix de Marketing e Posicionamento de Produtos para uma Empresa de Informática**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Getúlio Vargas - FGV, Londrina, 2010.