

## Como usar

Quando utilizamos a gestão baseada em valor, as seguintes questões precisam ser levadas em conta:

- Concentrar-se em melhores decisões operacionais, e não no cálculo do valor exato. O verdadeiro valor da VBM é a interação entre as questões empresariais e os fatores geradores de valor.
- Evitar a complexidade contábil até o mais ínfimo detalhe.
- O que importa não é o valor absoluto, mas sim a criação de valor.
- Não usar a VBM como uma ferramenta independente, mas sim como uma ferramenta integrada ao planejamento estratégico e ao ciclo de planejamento e controle.
- Compromisso e apoio ativo da alta gerência é fundamental.

## Análise final

Apesar de ser descrita como uma medida de desempenho financeiro e, sobretudo, uma medida que pode ser calculada teoricamente, é importante lembrar que a VBM está muito mais voltada para o crescimento de capital em geral do que para a elaboração de cifras específicas. A implementação da VBM pode ser complexa — e especificamente, requer informações sobre fluxos de caixa futuros. No contexto da VBM pode haver ênfase no valor para o acionista e na geração de caixa no curto prazo. Em geral, não é aconselhável aprofundar-se em detalhes ou usar métodos complexos.

## Referências bibliográficas

- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. "Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective". *Journal of Accounting and Economics*, 32, 2001, p. 349-410.
- RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*. Nova York: Simon & Schuster, 1986.
- STEWART, G.B. *The quest for value*. Nova York: HarperCollins, 1990.

# Capítulo 10

## Matriz BCG



### Ideia geral

O Boston Consulting Group projetou a matriz BCG na década de 1970. É um dos métodos mais conhecidos de planejamento de portfólio de produtos, baseado no conceito do ciclo de vida do produto. Ele leva em consideração a inter-relação entre crescimento de mercado e participação de mercado. Parte-se da premissa de que uma empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto produtos de alto crescimento, que exigem investimento financeiro, quanto produtos de baixo crescimento, que geram excesso de caixa para garantir sucesso de longo prazo.

O uso da matriz BCG ajuda a identificar e avaliar as prioridades para o crescimento em um portfólio de produtos. A matriz compõe-se de duas dimensões: participação de mercado e crescimento de mercado. Os produtos são avaliados com base nessas dimensões e depois classificados em uma de quatro categorias: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e cachorros (ou abacaxis). A premissa básica do modelo consiste em investir em oportunidades de crescimento (econômico) das quais a empresa possa beneficiar-se.

### Quando usar

A matriz BCG pode ser usada como uma ferramenta estratégica para identificar o potencial de lucro e crescimento de cada unidade de negócios de uma empresa. Ao se definir uma estratégia para cada unidade de negócios ('manter', 'colher', 'abandonar' ou 'ampliar'), o portfólio geral de uma organização pode ser mantido como um composto lucrativo.

### Como usar

Primeiro, determine uma medida ou taxa de crescimento de mercado esperado para cada bem ou serviço no portfólio. A seguir, aplique uma porcentagem da taxa a cada produto para definir sua participação de mercado relativa. Por fim, trace o tamanho relativo de cada produto do portfólio nos quatro quadrantes definidos por duas dimensões: participação de mercado e taxa de crescimento de mercado, ambos relativos. Embora seja geralmente arbitrário, pois, em alguns casos, as diferenças são pequenas, isso deve ser feito de maneira con-

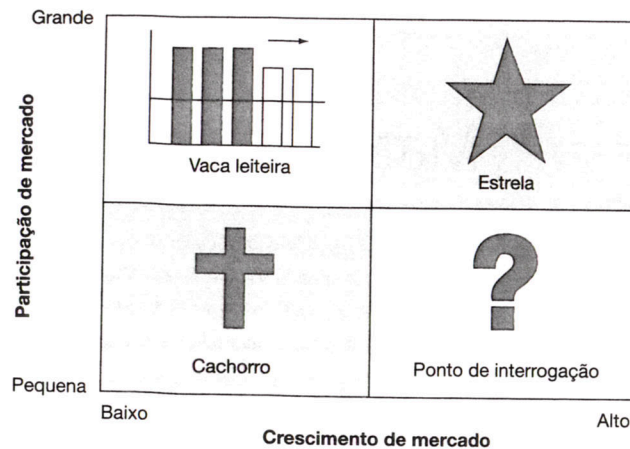


FIGURA 10.1 A matriz BCG

sistente. Trata-se da parte mais difícil, contudo o uso de critérios predeterminados pode ajudar. Por exemplo, a participação de mercado de uma empresa pode ser considerada pequena, se for menor que um terço da participação de seu maior competidor. A taxa de crescimento de um mercado pode ser considerada alta, se as receitas anuais crescerem mais de 10% após a correção da inflação. É importante manter os critérios predeterminados e somente alterá-los durante a etapa de avaliação dos produtos. Caso contrário, projetos e produtos 'favoritos' ganharão uma posição mais favorável, comprometendo o objetivo do estudo.

- **Estrelas** são produtos que desfrutam de uma participação de mercado relativamente alta em um mercado de grande crescimento. Eles são (potencialmente) lucrativos e podem crescer ainda mais, portanto é aconselhável investir nesses produtos.
- **Vacas leiteiras** são produtos extremamente lucrativos, que não requerem esforços nem investimentos extras para a manutenção do *status quo*. Um produto torna-se uma vaca leiteira quando a taxa de crescimento de seu mercado diminui, mas a participação de mercado da empresa continua alta e estável.
- **Pontos de interrogação** são produtos de mercados de alto crescimento, mas com pequena participação de mercado, de modo que sua taxa de crescimento é incerta. Investimentos para gerar maior crescimento podem ou não obter grandes resultados no futuro. Recomendam-se pesquisas adicionais sobre como e onde investir.
- **Cachorros** são produtos que merecem ser abandonados ou retirados do mercado, se não forem lucrativos. Caso sejam, não invista neles, mas extraia o máximo de seu valor atual. Isso pode significar vender as operações e/ou a marca do produto.

#### O que fazer

- Analise periodicamente seu portfólio de negócios atual e decida quais produtos requerem investimento.
- Preste atenção a mudanças no mercado e a seus competidores.

#### O que não fazer

- Não hesite em abandonar ou livrar-se dos cachorros, se estes não forem lucrativos.

### Análise final

Muitos já questionaram as premissas básicas da matriz BCG, ou seja, que os mercados são claramente definidos, que a participação de mercado é um indicador apropriado da geração de caixa e que o crescimento implica a necessidade de investimento de caixa para extrair um retorno maior em um estágio posterior. Vários críticos apresentam o importante argumento de que injetar dinheiro em um produto ou grupo de produtos não faz com que automaticamente cresçam e tornem-se mais lucrativos. Concluímos, portanto, que a matriz BCG pode ser muito útil para forçar decisões quando se gerencia um portfólio de produtos, todavia não pode ser empregada como o único meio de determinar uma estratégia de mercado.

Ao construir uma matriz, muitas vezes faz mais sentido usar participações de mercado relativas, já que os mercados nem sempre são claramente definidos. Um único mercado pode ser composto de diversos elementos diferentes e de vários produtos substitutos. Os mercados podem ser concentrados ou amplamente divididos entre vários pequenos competidores. Vale lembrar também que, sobretudo em mercados imaturos, tanto as taxas de crescimento quanto as participações de mercado podem não ter atingido um equilíbrio que justifique o julgamento rigorosamente positivo ou negativo da matriz BCG.

### Referências bibliográficas

- HAMBRICK, D.C.; MACMILLAN, I.C.; DAY, D.L. "Strategic attributes and performance in the BCG matrix — a PIMS-based analysis of industrial product businesses". *Academy of Management Journal*, 25(3), 1982, p. 510-31.
- HENDERSON, B. "The product portfolio". *BCG Perspectives*. 66. 1969.
- HENDERSON, B. "The experience curve reviewed: IV. The growth share matrix or product portfolio". *BCG Perspectives*. 135, 1973.