

Técnica de avaliação matricial em instituição financeira: uma proposta a partir do modelo *growth-share matrix*

Sandro Henrique da Rocha Caldas (UECE) scaldas@marista.edu.br

Paulo César de Sousa Batista (UECE) pcbatista@terra.com.br

Resumo

A dinâmica competitiva tem incentivado o desenvolvimento de inúmeras técnicas e ferramentas que melhor capacitem modelos de gestão de empresas. A técnica de análise de portfólio proposta no modelo Growth-Share Matrix, ou matriz BCG, da Boston Consulting Group provocou grande sucesso em seu lançamento ainda na década de 60. Este trabalho propõe aquele referencial para análise da atividade bancária e objetiva avaliar, através da técnica matricial, o posicionamento estratégico de agências bancárias de Instituição Financeira no que se refere ao volume de saldos em determinado produto bancário. O resultado incorpora ferramenta de gestão, uma Matriz BCG adaptada, que facilita a percepção visual de conjunto de variáveis e recomenda prioridades de ação estratégica. Palavras-chave: BCG; Estratégia; Banco.

1. Introdução

A atividade bancária reveste-se de características peculiares, combinando desafios da atratividade de produtos e qualidade na prestação de serviços. A condição histórica de mantenedora em segurança do excedente de recursos dos agentes superavitários e repassadora aos agentes deficitários de valores, em forma de empréstimos e financiamentos, já está distante no tempo e forma de atuação. Os bancos mudaram para alcançar competitividade e a diversidade de produtos e serviços hoje existente, aliada à dinâmica de mercado e aspectos de regulamentação da atividade bancária, concentra desafios adicionais para a prática da gestão empresarial, incentivando a busca por ferramentas que facilitem o dia-a-dia organizacional. O modelo *Growth-Share Matrix*, ou matriz BCG, da *Boston Consulting Group* apresenta-se como opção importante para análise de posição competitiva e incentivo ao papel analítico dos planejadores, relacionando duas variáveis principais para análise, quais sejam, participação no mercado do produto e a taxa de crescimento desse mercado do produto.

Este trabalho propõe mencionado referencial para análise da atividade bancária e objetiva avaliar, através da técnica matricial, o posicionamento estratégico de agências bancárias de Instituição Financeira no que se refere ao volume de saldos de depósitos em poupança. Assim, o trabalho encontra apoio na intenção da aplicabilidade prática, exatamente pela condição de permitir a análise de dados factuais do mercado para a gestão da atividade bancária.

Este artigo inicia com breve introdução, apresenta referencial teórico especialmente concentrado no modelo BCG, seguindo pela metodologia que caracteriza a construção da matriz e termina com as considerações finais da experiência e referências consultadas.

2. Referencial teórico

O modelo *Growth-Share Matrix* não é recente, lançado ainda na década de 60. Trata-se do modelo que notabilizou Bruce Henderson e sua consultoria, a *Boston Consulting Group* - BCG, daí a denominação de Matriz BCG. O BCG transformou-se em grande sucesso poucos anos após sua fundação, ainda em 1963. Conforme mencionado por Crainer (2000), naquela

época a consultoria gerencial começava a se estabelecer como negócio e profissão e o BCG é considerado uma das primeiras consultorias estratégicas puras. Para Mintzberg (2000), o Boston Consulting Group trouxe inovação, com apresentação de duas técnicas particulares que tem aplicação até hoje: a matriz de crescimento-participação (Matriz BCG) e a curva de experiência.

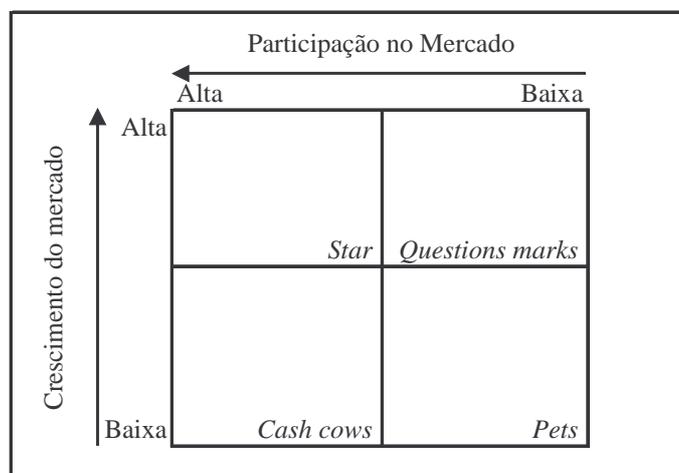
A curva de experiência antecede a Matriz BCG e, embora não seja objeto principal deste trabalho, é merecedora de atenção por representar uma premissa básica da própria matriz. Mencionada por Mintzberg (2000), a curva de experiência data de pesquisas efetuadas ainda em 1936 que sugeriam que o custo de produção cresce desproporcionalmente (menor) ao crescimento da produção acumulada para um produto.

A curva da experiência pode ser percebida como nova titulação ao que foi a curva de aprendizado, técnica adotada ainda na década de 20 pela empresa *Curtiss Aircraft*.

O conceito propõe que à medida que a produção aumenta, os custos unitários caem, pois a empresa adquire experiência. Esse conceito era aplicado apenas à manufatura e Henderson aplicou-o à estratégia, em vez de à produção, descobrindo que funcionava como uma ferramenta prática e útil (CRAINER: 2000,89).

Esta condição representa uma hipótese básica da Matriz BCG. A empresa com maior participação relativa de mercado para determinado produto é aquela com menor custo para sua produção, pois encontra-se no melhor ponto da curva de aprendizado da indústria (LOBATO et al, 2003). Este conceito também influenciou as organizações que percebiam na liderança de mercado um objetivo sustentável. A percepção era de que a conquista mais rápida da curva de experiência (o que significa avançar no mercado antes dos concorrentes ou mais rápidos que eles) ou o alcance de posições mais elevadas nesta curva (ter maior participação de mercado e conseqüente redução do custo de produção) significavam diferencial competitivo.

Esta percepção repete-se de certo modo no modelo da Matriz BCG. Através desse modelo uma organização pode classificar cada um de seus produtos baseando-se em duas variáveis principais: participação no mercado do produto relativo à concorrência e a taxa de crescimento desse mercado do produto. As variáveis são colocadas como eixos de uma matriz, categorizadas por alta e baixa, formando então quadrantes de classificação no total de quatro, conforme figura 01. Adotando conceitos da curva de experiência, consideram-se preferenciais as posições à esquerda da matriz.



Fonte : Stern e Stalk Jr (2002), adaptado pelo autor
 Figura 1 – Matriz BCG

Os quadrantes diferem-se não somente pela parcela de mercado do produto ou taxa de crescimento desse mercado, mas também em relação às necessidades de caixa (fluxo de caixa) e estratégias requeridas. Esta condição enriquece as possibilidades do estudo presentes no modelo, sugerindo uma diversidade de estratégias consequentes. Mesma abordagem existe no comentário de Lobato, na adoção da matriz para análise de unidades de negócios: “como as unidades de negócio estão em posições de fluxo de caixa essencialmente diferentes, cumpre administrá-las de maneiras diferentes” (LOBATO et al: 2003, 75). Para Have, uma premissa básica do modelo é que “faz mais sentido investir onde existe crescimento (econômico) do qual você possa se beneficiar” (HAVE et al: 2003, 15).

Os quadrantes da Matriz BCG receberam denominações sugestivas por Bruce Henderson e estudiosos do modelo, conforme apresentado na figura 1, procurando relacionar características principais dos quadrantes. A matriz BCG é uma técnica de análise de posição competitiva, também denominada de análise de portfólio de negócios ou portfólio de produtos, classificada como Técnica Padronizada Global (OLIVEIRA, 1991; THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Considerando a diversificação como estratégia, uma vantagem importante de uma empresa com diversos produtos e departamentos seria a sua aptidão em direcionar recursos consideráveis para as unidades mais produtivas, uma vantagem de que as empresas não diversificadas não dispõem (OLIVEIRA, 1991). A matriz BCG considera estas questões auxiliando na priorização sobre portfólios de produtos ou unidades de negócio. Neste trabalho as unidades de negócios são agências bancárias.

A diversificação estava presente desde os primeiros artigos de Henderson. Para ser bem-sucedida, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento (growth rates) e diferentes participações de mercado (market shares). A composição do portfólio é uma função do balanço entre os fluxos de caixa (cash flows). Produtos de alto crescimento (High growth) requerem caixa para crescer. Produtos de baixo crescimento (Low growth) devem gerar excesso de caixa. Ambos os tipos são necessários ao mesmo tempo (HENDERSON, 1970).

Embora limitada diante da consideração de diversas premissas, baixo número de variáveis e pouca atenção a critérios subjetivos, a Matriz BCG representa um passo importante na gestão empresarial. “A visualização de um grupo diversificado de negócios como uma coleção de fluxos de caixa e necessidades de caixa (presentes e futuras) é um grande passo no sentido de compreender os aspectos financeiros da estratégia corporativa” (THOMPSON; STRICKLAND: 2000, 292). A simplicidade do modelo, se por um lado limita seu resultado, por outro incentiva a melhor interação com os dados quantitativos e novas interpretações do contexto administrativo.

Neste trabalho, o modelo da Matriz será adotado para análise de crescimento-participação de unidades de negócios, diante de um único produto, a Poupança, sem perda de eficiência diante dos esclarecimentos apresentados aqui para o modelo original. Relacionam-se a seguir uma seleção de pontos positivos, priorizados pela afinidade com este trabalho, dentre aqueles mencionados por Oliveira (1991), para as técnicas de análise de portfólio:

- Definição e classificação das Unidades Estratégicas de Negócio ao nível de mercado, corporação e competição;
- Alocação de recursos sob uma análise posicional e seletiva;
- Consistência e compatibilidade na análise de desempenho da corporação, das Unidades Estratégicas de Negócio e da empresa;
- Minimização da miopia administrativa, incluindo o aprimoramento do processo gerencial.

3. Metodologia e construção da matriz adaptada

Esta pesquisa, classificada com base em seus objetivos, é do tipo exploratória. Para Gil, “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL: 1991, 45). Quanto aos procedimentos técnicos, adotando tipologia apresentada em Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa utiliza a documentação indireta, compreendendo uma combinação de pesquisa bibliográfica, especialmente no que se refere à compreensão da matriz BCG, e também a consulta a informações do Banco Central do Brasil, sendo os dados numéricos coletados primários e não receberam tratamento analítico-científico. As fontes de consulta bibliográfica estão relacionadas na parte final deste trabalho e os dados quantitativos são informações do Banco Central do Brasil.

O objeto de estudo é delimitado em área geográfica pelos Municípios do interior do Estado do Ceará, considerando os anos de 2001 a 2003, analisando Instituição Financeira com tradição no mercado de poupança. O resultado é uma avaliação matricial considerando três variáveis principais por Município: crescimento do mercado (volume total de depósitos), participação relativa de mercado da instituição e tamanho total deste mercado (daí ser empregado também o termo matriz de crescimento-participação). Para construção da matriz, o produto escolhido para análise das unidades estratégicas de negócios foi a Poupança. A poupança em análise quantitativa neste estudo são os saldos de depósitos bancários, assim caracterizados, em Instituições Bancárias no mercado interiorano cearense.

O atendimento da Instituição Financeira pesquisada no interior do Estado do Ceará, para o período analisado, ocorre através de 26 agências bancárias, localizadas em Municípios distintos e maiores no interior do Estado. As bases de dados quantitativos foram pesquisadas no Banco Central do Brasil, compreendendo o período de janeiro de 2001 a janeiro de 2003.

A construção da matriz BCG compreende fase importante na definição do que seriam as linhas divisórias entre alta e baixa taxa de crescimento de mercado e participação neste mercado. Para construção do modelo deste estudo foram adotadas as premissas a seguir:

a) Os eixos participação X crescimento são: participação da Instituição Financeira no volume total de depósitos de poupança, segundo dados do Banco Central do Brasil, em cada Município X Crescimento do volume total de depósitos de poupança em todas as instituições bancárias por Município. A participação da Instituição Financeira no volume total de depósitos em cada Município, para este objeto de estudo geográfico, é o mesmo que o volume da agência daquela instituição no Município. Para este estudo foi definida ainda o que seria a “linha de participação zero”, como sendo a área de existência de mercado, mas nenhuma participação da organização em estudo.

b) A linha divisória que separa alta e baixa participação no mercado foi definida como o percentual médio de participação da Instituição Financeira para todo o interior do Estado onde possui agência (26 Municípios em janeiro de 2003). O resultado matemático foi uma participação média de **51,18%**. Esta premissa permite verificar aquelas agências ou Municípios que apresentam-se acima ou abaixo da linha média do Banco, possibilitando melhor avaliar as posições comparativas entre as unidades.

c) A linha divisória que separa alta e baixa taxa de crescimento do mercado foi definida considerando o crescimento espontâneo dos saldos pelo indexador que remunera os depósitos ($TR + 0,5\%$ ao mês = $19,2642\%$ no período de janeiro de 2001 à janeiro de 2003, considerando a remuneração para o dia primeiro de cada mês) somado a um cenário de

crescimento de 15% no período, enquanto simulação de tomada de decisão gerencial, ou seja, **34,2642%**. A inovação do que foi intitulada “linha de crescimento espontâneo” é prática e adequa-se ao desenho de novas “áreas” para avaliação matricial, podendo ser formatada a partir de um histórico padrão de vendas (consumo espontâneo) de determinado produto, por exemplo. Nesta pesquisa, unidades localizadas abaixo desta linha representaria situação de peda real de recursos captados.

Os dados quantitativos (variáveis) encontram-se relacionados na Tabela 01 em termos percentuais. O Cresc % - Eixo Y da Matriz representa a evolução do saldo total de depósitos em poupança considerado todas as instituições bancárias do Município (taxa de crescimento do mercado). A Part % - Eixo X da Matriz representa a participação percentual da Instituição Financeira no saldo total de depósitos em poupança em determinado Município. A Repr % do Vol TT é a área da circunferência de cada objeto no gráfico e representa o percentual relativo do montante de depósitos em poupança em cada Município, considerado todas as instituições bancárias (representatividade), em relação ao total da região.

Cada objeto (círculo) na Matriz representa um Município. O tamanho do objeto é proporcional ao volume total de depósitos em poupança. A escolha deste formato é adequada porque permite visualizar posições de potencial do mercado cuja participação do banco esteja desfavorável. Caso o objeto fosse indexado por dados exclusivos do Banco, esta visualização não seria possível diretamente.

Município	Cresc %	Part %	Repr% do Vol TT	Município	Cresc %	Part %	Repr% do Vol TT
1	84,05	65,92	1,52	15	38,81	62,86	2,46
2	41,02	61,70	3,04	16	28,51	46,49	1,83
3	24,96	57,05	1,52	17	30,25	42,41	8,20
4	37,36	57,53	1,35	18	39,76	58,87	2,31
5	65,32	57,24	1,76	19	47,39	10,67	2,40
6	24,40	64,58	1,48	20	24,83	57,09	2,12
7	27,29	74,04	1,48	21	81,68	63,06	1,98
8	51,16	66,62	1,74	22	30,10	53,18	1,70
9	28,00	51,87	2,89	23	40,49	56,11	1,79
10	31,56	40,35	3,18	24	40,54	73,06	0,92
11	46,43	45,36	6,31	25	26,94	44,84	11,25
12	54,00	70,16	1,25	26	19,79	63,55	1,67
13	21,02	50,27	3,53	Total	34,22	51,18	71,57
14	21,04	50,73	1,90	Linha	34,26	51,18	

Tabela 1 – Dados para matriz adaptada

A apresentação de dados de volumes de depósitos em moeda corrente foi evitada, uma vez que representam informações de caráter mais restrito, sem perda do resultado efetivo do trabalho. No formato final da Matriz adaptada, apresentada no anexo 1, foram acrescentadas novas “áreas” resultantes da definição da “linha de participação zero” e “linha de crescimento espontâneo”, tendo agora a matriz um total de nove áreas para apreciação gerencial. Esta inovação favorece aprimoramento da avaliação gerencial. Seria ainda possível e prático, em análises deste tipo, acrescentar novas linhas divisórias no eixo Y indicando “metas de participação”, para avaliação do comportamento das unidades de negócios ao longo de uma campanha de captação, por exemplo.

A numeração identificadora dos círculos na Matriz é a mesma da Tabela 1, visto limitação técnica que dificultaria a visualização do nome no Município sobre o objeto. Os limites externos são derivados da distância relativa do maior intervalo entre a linha divisória e os

extremos das variáveis em X e Y. Este preciosismo, ainda que não aparente na Matriz, é importante para definição da localização dos círculos. O resultado foi então:

Eixo X – Participação no mercado: 95,36 <<< 51,18 >>> 5

Eixo Y – Taxa de crescimento do mercado: 85 <<< 34,26 >>> (-) 16,48

4. Resultados da pesquisa

A adoção do modelo da Matriz BCG para estudo do portfólio de unidades de negócio produz resultados importantes. Apenas a visualização dos objetos no gráfico já é sugestiva para tomada de decisão gerencial.

Objetivamente, alguns indicativos práticos da pesquisa estão relacionados a seguir:

a) Existem situações de destaque sobre taxa de crescimento de mercado, onde a Instituição detém participação acima da média. Atenção especial dos gestores é sugerida aqui para que o crescimento incorporado não aconteça em unidades concorrentes;

b) Uma unidade destaca-se negativamente na participação de mercado, que apresenta taxa de crescimento favorável. De fato, segundo dados levantados na instituição pesquisada, trata-se de unidade mais recentemente inaugurada, mas a Matriz confirma a necessidade e potencial de prospecção naquele Município. Conveniente seria a definição de metas de participação no mercado para avaliação em um tempo definido;

c) Alguns Municípios apresentam taxa de crescimento pouco acima da linha de crescimento espontâneo. Para Municípios cuja unidade de negócio já detém a maior parcela desse mercado, o crescimento fica a depender da resposta sobre desenvolvimento deste mercado. Para Municípios cuja unidade de negócio não é majoritária no mercado, ainda há a possibilidade de “tomar mercado” do concorrente. Esta última situação classifica-se no quadrante “*pets*” da Matriz original, que não recomenda o aporte de recursos ou investimento. Entretanto, com a definição do “tamanho do círculo” que foi adotada neste estudo, esta recomendação não é necessariamente adequada, uma vez que foi identificado nesta “área” Municípios de maior volume de negócios proporcional. Há, certamente, a expectativa de que nesses Municípios de maior potencial de negócios outras instituições financeiras estejam instaladas, o que limitaria esta avaliação pela consideração do alto grau de concorrência. Ainda assim, é um indicador importante para que os gestores avaliem desempenho da unidade de negócio e efetiva possibilidade de crescimento;

d) Os quadrantes relacionados à “participação zero” no mercado também produzem informação importante. Devido a vasta listagem de Municípios, foi evitada sua identificação na Matriz deste artigo pela limitação de espaço. Com sua efetivação, será possível visualizar, por exemplo, oportunidades potenciais em mercados com taxa de crescimento bastante superior a linha divisória e com representatividade de volume total que superam Municípios com unidades instaladas.

De forma genérica, algumas implicações estratégicas são decorrentes da percepção visual do conjunto de variáveis da Matriz adaptada e que recomendam prioridades de ação. Para quaisquer dos quadrantes o gestor deve considerar se o número de unidades concorrentes tem relevância sobre sua participação de mercado, especialmente para aquelas unidades nas regiões *pets* e *question marks*. A relevância da concorrência (esta variável poderia ser apresentada em uma Matriz tridimensional como altura de cones que substituiriam os círculos identificadores do objeto, por exemplo, permanecendo a base do cone como a informação de representatividade de saldo) sugere áreas de atuação diferenciada, que pode ser prioritariamente no mercado concorrente (clientes do concorrente) quando a taxa de crescimento do mercado se mostra reduzida. Particularmente quando o número de

competidores é menor, isto deve ser considerado de forma especial, podendo indicar baixa performance de gestão daquela unidade de negócio ou preferência não declarada de mercado consumidor pelo concorrente, cabendo inclusive ações institucionais. O tamanho dos mercados (diâmetro dos círculos na Matriz) sugere a força ou agressividade da ação estratégica. Quanto maior o círculo, maior deverá ser a agressividade da ação, visto a possibilidade de seu impacto. Quando há maior participação no mercado a força da ação deve considerar interesses para manutenção dessa condição. Caso a maior participação de mercado esteja numa área de alta taxa de crescimento (*star*), a estratégia deve considerar também ações de conquista renovada do mercado. Quando há menor participação relativa no mercado e alta taxa de crescimento (*questions marks*), o gestor precisa desenvolver estratégias de conquista, avaliando o tamanho do mercado atual. As unidades de negócios classificadas abaixo da linha de crescimento espontâneo, inovação desenvolvida neste modelo, devem ser avaliadas de modo particular, quer detenham maior participação no mercado ou não. Importa perceber as motivações para baixo desenvolvimento.

Enfim, a Matriz adaptada representa ferramenta adicional para gestão, interagindo com o tomador de decisão sobre aspectos relevantes que relacionam-se às unidades de negócio da empresa.

5. Considerações finais

A Matriz BCG permanece atraente para o trabalho analítico de planejadores e tomadores de decisão. Para Mintzberg (2004), os resultados propostos de uma análise estratégica não devem ser considerados como recomendação definitiva, sobretudo porque os gerentes devem levar em consideração elementos “Intangíveis”. Além disto o diagnóstico criterioso de um problema poderia se revelar mais importante do que a apresentação de uma solução.

A proposta deste estudo, que adota o modelo da Matriz BCG como referencial teórico principal, apresenta novo desenho na apresentação de dados de mercado. As combinações possíveis das variáveis incentivam a reflexão e elaboração de questionamentos a serem avaliados por outras fontes. A compreensão da Matriz permite a visualização combinada de dados num espaço de decisão que extrapola a avaliação única de variáveis. Esta possibilidade mostra-se suficiente para que se perceba atraente a Matriz BCG e se leve adiante estudos deste tipo.

Referências

- CRAINER, Stuart.** *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.
- GIL, Antônio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAVE, Steven tem; HAVE, Wouter tem; STEVENS, Frans; ELST, Marcel van der.** *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- HENDERSON, Bruce D.** *The product portfolio*, 1970. In site www.bcg.com, consultado em abril/2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.** *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOBATO, David Menezes (coordenador), MOISÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert.** *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MINTZBERG, Henry.** *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.** *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.



STERN, Carl W.; STALK JR, George. *Estratégia em perspectiva: The Boston consulting group.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.* São Paulo: Pioneira, 2000.

