

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE MEL.

LUDMILA COSTA ISAAC ESPERIDIÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2019

LUDMILA COSTA ISAAC ESPERIDIÃO

A APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE MEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof(a). Dra. Isabela Carvalho de Morais

João Monlevade

2019

E774a Esperidião, Ludmila Costa Isaac.
A aplicação de uma matriz BCG em uma empresa produtora de mel
[manuscrito] / Ludmila Costa Isaac Esperidião. - 2019.

35f.: il.: color; grafs; tabs.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Isabela Carvalho de Moraes.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de
Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia . 3. Matrizes. I. Moraes, Isabela
Carvalho de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21



ATA DE DEFESA

Aos 12 dias do mês de Julho de 2019, às 18 horas, na sala H203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Ludmila Costa Isaac Esperidião, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Alana Deusilan Sester Pereira e Sérgio Evangelista Silva.

A aluna apresentou o trabalho intitulado: A importância do planejamento estratégico em microempresas: a aplicação da Matriz BCG em uma empresa produtora de mel. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:

Reprovação

da aluna, com a nota 7,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 12 de Julho de 2019.

Prof. Orientadora – Isabela Carvalho de Moraes

Prof. Alana Deusilan Sester Pereira

Prof. Sérgio Evangelista Silva

Aluna - Ludmila Costa Isaac Esperidião

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por guiar meus passos e iluminar meu caminho durante essa longa e decisiva jornada.

À minha família, meu pai Amarildo, minha mãe Edilene e minha irmã Lorrane por serem minha base e por todo incentivo e amor.

À Isabela, que me ensinou, orientou e me direcionou durante todo esse trabalho.

À UFOP e aos professores que contribuíram para a minha formação profissional e pessoal.

E por fim, a todos aqueles que fizeram parte da minha trajetória e de alguma forma contribuíram para o meu crescimento.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo o estudo da aplicação de uma das ferramentas do planejamento estratégico, a Matriz BCG, no contexto de uma pequena empresa no ramo alimentício. Estudos mostram que é importante a estruturação estratégica e que este, em geral, é um ponto deficiente em microempresas, devido à complexidade, o tamanho do empreendimento e à falta de informação. A literatura mostra que uma forma de compreender a empresa e auxiliar na estruturação estratégica é utilizar a Matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento-Participação, mas devido à sua complexidade e necessidade de informações, é pouco aplicada em microempresas e, por isso, foi feita sua aplicação na realidade da organização para que se tornasse possível compreender seus resultados diante do cenário competitivo atual no qual a empresa estudada se encontra. O estudo foi realizado com base em uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, realizada através de entrevistas, coleta e análise dos dados históricos e observação participante realizada durante visitas à empresa. A aplicação da matriz teve como objetivo a análise dos produtos ofertados pela empresa para determinação da viabilidade de sua produção. Como resultado, observa-se que a aplicação da Matriz BCG pode auxiliar na gestão de portfólio também de microempresas ao indicar análises que ajudem a empresa a decidir com base em dados que justifiquem suas escolhas. Este estudo também evidencia a importância do planejamento estratégico como base e direção para realizar as decisões.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão de Portfólio; Matriz BCG; Micro e Pequenas Empresas; Estratégia em Produtos.

ABSTRACT

The present study aims to study the application of one of the strategic planning tools, the BCG Matrix, in the context of a small company in the food business. Studies show that strategic structuring is important and that this, in general, is a poor point in microenterprises due to the complexity, the size of the enterprise and the lack of information. The literature shows that a way of understanding the company and help in the strategic structuring is to use the BCG Matrix, also known as Growth-Participation Matrix, but due to its complexity and the need for information, is poorly applied to micro-enterprises and, therefore, was applied in the reality of the organization, so that it could become possible to understand its results in the face of the current competitive scenario in which the studied company is. The study was conducted on the basis of a qualitative and exploratory approach, performed through interviews, collection and analysis of historical data and participant observation held during visits to the company. The application of the matrix had as objective the analysis of the products offered by the company to determine the viability of its production. As a result, it is observed that the application of the BCG Matrix can assist in portfolio management also of micro-enterprises by indicating analyses that help the company to decide based on data that justifies its choices. This study also evidences the importance of strategic planning as a basis and direction to make the decisions.

Keywords: Strategic Planning; Portfolio Management; BCG Matrix; Micro and Small Enterprises; Product Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

FIGURA 1 – MATRIZ BCG	15
FIGURA 2 - MATRIZ BCG PARA O ANO DE 2017 DA EMPRESA A.....	23
FIGURA 3 - MATRIZ BCG PARA O ANO DE 2018 DA EMPRESA A.....	27

Lista de Tabelas

TABELA 1 – PRODUTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA A.....	18
TABELA 2 - QUANTIDADE VENDIDA DOS PRODUTOS DA EMPRESA A D JANEIRO A DEZEMBRO DE 2017	20
TABELA 3 - QUANTIDADES VENDIDAS DOS PRODUTOS DA EMPRESA B DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2017.....	21
TABELA 4 - QUANTIDADE ANUAL VENDIDA PELA EMPRESA A EM 2016.....	21
TABELA 5 - VALOR DE CRESCIMENTO DE VENDAS DE CADA PRODUTO EM 2017.....	21
TABELA 6 - TOTAL EMPRESA A E B E RESPECTIVAS FATIAS DO MERCADO NO ANO DE 2017.....	22
TABELA 7 - VALORES DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DO ANO DE 2017 ESCALONADOS.....	22
TABELA 8 - FATURAMENTO E RAIOS DA ESFERA.....	23
TABELA 9 - QUANTIDADES VENDIDAS DOS PRODUTOS DA EMPRESA A DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2018	24
TABELA 10 - QUANTIDADES VENDIDAS DOS PRODUTOS DA EMPRESA B DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2018.....	25
TABELA 11 - QUANTIDADE ANUAL VENDIDA PELA EMPRESA A EM 2017.....	25
TABELA 12 - VALOR DE CRESCIMENTO DE VENDAS DE CADA PRODUTO EM 2018.....	25
TABELA 13 - TOTAL EMPRESA A E B E RESPECTIVAS FATIAS DE MERCADO DO ANO DE 2018.....	26

TABELA 14 - VALORES DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DO ANO DE 2018 ESCALONADOS.....	26
TABELA 15 - FATURAMENTO E ÁREA DA ESFERA	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Micro e Pequenas Empresas.....	13
2.2 Planejamento Estratégico.....	14
2.3 Matriz BCG	14
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	18
3.1.1 O Contexto Analisado.....	18
3.2 Coleta e Análise dos Dados.....	20
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	21
4.1 Construção da Matriz de Crescimento-Participação.....	21
5 CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista o crescimento do número de abertura de microempresas que, de acordo com o SEBRAE (2012), foi de aproximadamente 26% no ano de 2011, as empresas já existentes no mercado precisam de estratégias que permitam-nas obter vantagem competitiva sobre as demais. Com esse número crescente de novos entrantes, para se manter no mercado, as empresas precisam aperfeiçoar seus processos e produtos para que seus procedimentos não se tornem ultrapassados e acarretem baixo desenvolvimento ou fechamento do negócio.

Da mesma forma que há um crescimento na porcentagem de abertura de negócios, muitas empresas acabam saindo do mercado. Também de acordo com dados do SEBRAE (2012), após dois anos de funcionamento, aproximadamente, 24% das empresas encerram suas atividades. Estudos mais recentes do SEBRAE (2017) mostram que, após a abertura de uma empresa, falta aos empreendedores a realização do planejamento estratégico, que ajuda a levantar informações sobre o mercado no qual está se inserindo, como informações sobre o próprio mercado, seus clientes, fornecedores e seus concorrentes. O planejamento das atividades serve como base para as futuras atividades e planos da empresa.

Segundo o SEBRAE (2008), o pequeno negócio, diferentemente das grandes empresas, possuem problemas administrativos, destacando a administração centralizada, estratégias intuitivas e definidas em curto prazo, baixa especialização da equipe e a precária utilização de sistemas de informação. Por isso, é necessária a definição de um planejamento para auxílio à tomada de decisões. A importância do planejamento estratégico cria a necessidade do uso de ferramentas com o a Matriz BCG. Conforme Kotler (2000), a também chamada Matriz Crescimento-Participação, é uma ferramenta de análise que permite classificar os produtos da empresa conforme o potencial de crescimento no mercado e diante de sua importância para a organização. Dessa maneira, também segundo o autor, a Matriz BCG permite a análise da cartela de produtos da empresa para fins do entendimento sobre o retorno que oferecem, permitindo que a organização consiga eliminar de seu processo produtivo projetos desnecessários que provém de um produto que não atinge o retorno esperado.

Segundo Azevedo e Costa (2001), para que seja possível analisar o comportamento estratégico da empresa, os gestores podem recorrer a ferramentas que auxiliem em suas tomadas de decisões e para isso é necessário que façam a análise do mercado e de seus concorrentes.

Dentro da análise do comportamento estratégico e para que seja possível realizar a Matriz de Crescimento-Participação na empresa, torna-se necessário a implementação da gestão de portfólio. Cooper (1998) destaca o quanto a gestão do portfólio de produtos é

relevante para a organização, já que além de definir novos projetos sobre novos produtos, é possível realizar a tomada de decisões com base em sua análise, o que torna possível o alinhamento entre os projetos dos produtos e os objetivos que a empresa apresenta.

No caso da empresa analisada, percebeu-se a necessidade da estruturação de um planejamento estratégico, já que a mesma não possuía nenhum, principalmente por ser de pequeno porte e não utilizar de modelos de gestão em seus sistema de administração. Dentre a análise de todo o ambiente, através da observação não participante, notou-se a necessidade de focar nos produtos, que não possuíam retorno do mercado e, conseqüentemente, não era conhecida a necessidade de suas produções. Por isso, a ideia da implementação de uma ferramenta estratégica que realizasse uma análise relacionada aos produtos.

Desse modo, a utilização da Matriz BCG como ferramenta estratégica auxiliou para que a mesma conseguisse definir suas melhores táticas para permanecer no mercado. Este estudo foi realizado com foco em seu portfólio de produtos, devido à percepção da necessidade do estudo da viabilidade de fabricação de cada um deles.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: a primeira seção traz a introdução e os objetivos principais. A segunda o referencial teórico utilizado para embasar a pesquisa. A terceira traz a abordagem metodológica utilizada. A quarta seção, os resultados obtidos e, por fim, a quinta seção traz as considerações finais deste trabalho.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é aplicar a ferramenta Matriz BCG, como parte do planejamento estratégico em uma microempresa produtora de mel, a fim de analisar seu portfólio de produtos para classificá-lo de acordo com suas características. Dessa forma, pretende-se analisar a gama de produtos oferecidos para posicioná-los e classificá-los com o intuito de indicar quais características o produto possui no mercado.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a necessidade de estruturação estratégica;
- b) Aplicação da Matriz BCG como ferramenta do planejamento estratégico;
- c) Classificar os produtos de acordo com a Matriz BCG;

- d) Analisar os resultados e explicar sua relevância.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico serão apresentados os conceitos de Micro e Pequenas Empresas, Planejamento Estratégico e Matriz BCG.

2.1 Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (2006), para o negócio ser considerado Microempresa, deve possuir sua renda inferior a R\$360.00,00 no período de um ano. Complementando, Fillion (1999) afirma que as Microempresas possuem uma quantidade menor a 50 funcionários.

O governo brasileiro estimula o comércio das Micro e Pequenas Empresas (MPE) através da criação de leis favoráveis aos microempreendedores e devido à sua valorização no mercado. Ao longo dos últimos 30 anos, a importância das microempresas só vem crescendo no país. Isso ocorre devido a seu papel na economia por serem as maiores geradoras de riquezas no comércio brasileiro (53,4 % do Produto Interno Bruto - PIB deste setor) (SEBRAE, 2014).

Em questões de economia, Viapiana (2001) ressalta a importância da sobrevivência desse tipo de empresa para o desenvolvimento econômico do país. De acordo com o autor, as MPEs geram empregos e distribuição de renda, e possuem grande participação no PIB de alguns países. Esses fatos tornam importantes que as Micro e Pequenas Empresas possuam planejamento estratégico para gerenciar decisões.

Assim como mostram os dados, as Microempresas têm sua importância dentro da economia nacional, mas muitas MPE's não se preocupam em desenvolver um planejamento estratégico para a sua organização. Rodrigues (2013) diz que a gestão das Micro e Pequenas empresas está ligada à administração não profissional. Falta aos empresários visão estratégica de médio e longo prazo, já que o mesmo muitas vezes mantém seu planejamento em um futuro próximo, ou seja, mantém sua preocupação no presente e em decisões a serem tomadas a curto prazo.

Para Coelho e Souza (1999), é importante a implementação do planejamento estratégico para auxiliar a tomada de decisões da empresa, mas há um segmento, que ainda possui déficit dessa análise, e esse segmento é o das Micro e Pequenas Empresas. Justificando essa afirmativa, Terence e Filho (2001) dizem que empresas menores não se preocupam em realizar planejamentos, isso pode ocorrer por não conhecerem os benefícios que proporcionam ou não possuírem condições financeiras para investir em sua aplicação. Apesar de precisar de

investimentos, o planejamento estratégico quando realizado da forma correta pode ser mais vantajoso e lucrativo, mesmo considerando-se empresas de pequeno porte, como será visto na próxima seção.

2.2 Planejamento Estratégico

Ansoff (1991) explica o planejamento estratégico como uma forma de classificar atividades prioritariamente de modo a se alcançar os objetivos desejados. O foco do planejamento é analisar as atividades, optar pelas mais eficientes, diminuir o percentual de erros e otimizar os recursos, visando minimização de riscos e aumento do capital. O planejamento estratégico é desenvolvido a partir do levantamento das informações sobre os produtos, mercado no qual está inserido e suas políticas, para que assim possa-se determinar o cenário atual e futuro da empresa (KANG; MONTOYA, 2014).

Para Oliveira (2007) o Planejamento Estratégico é um processo que consiste no estabelecimento da melhor direção para se seguir com a empresa e tornar possível realizar o processo com base em inovação e na diferenciação.

Dentro do contexto do mercado, pode-se incluir também os consumidores, que retornam para a empresa suas opiniões sobre o serviço que é oferecido a eles. Rozenfeld et al. (2006) ressaltam a importância do conhecimento sobre os consumidores, que aumenta a chance da empresa de sobressair sobre seus concorrentes. A captação das informações pode vir de variados meios, que são escolhidos pela organização, e assim serão tratados e analisados, trazendo informações importantes que poderão se tornar estratégicas para atrair consumidores.

Camilo (2003) resalta a importância do planejamento estratégico dizendo que a estratégia é um meio mais seguro que a empresa pode utilizar para se manter no mercado a longo prazo. Por isso, sua implementação torna-se necessária, assim como realizar sua constante manutenção dentro do ambiente organizacional. Santos (2007) complementa dizendo que o planejamento estratégico é o caminho que leva a empresa à alcançar suas metas, ou seja, onde a organização quer chegar.

A utilização do planejamento serve como base para a definição das estratégias da organização. Rumelt (2011) diz que a análise do ambiente empresarial e competitivo, e os planos de ação da empresa são peças fundamentais para os resultados estratégicos da mesma. O planejamento estratégico é amplo em suas áreas e pode utilizar várias ferramentas que auxiliam a administração da empresa. Uma dessas ferramentas é a Matriz BCG, que foi a ferramenta estratégica analisada nessa pesquisa.

O Planejamento Estratégico possui ferramentas dentro do seu processo que permitem auxiliar as empresas no alcance de seus objetivos em diversos períodos, no curto, médio e longo prazo. Os autores Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), dizem que as ferramentas contidas no planejamento estratégico podem ser utilizadas de maneira com que auxiliem a elaboração da estratégia da organização.

Uma ferramenta contida no Planejamento Estratégico que é de grande importância para a tomada de decisões da empresa é a Matriz SWOT. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT é uma ferramenta em que permite relacionar e dispor em um gráfico as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente empresarial.

Outra ferramenta que auxilia na tomada de decisões de uma organização é Matriz BCG, que também é conhecida como Matriz de Crescimento-Participação e foi a ferramenta utilizada durante a realização desta pesquisa. O conceito da Matriz BCG será explicado no próximo tópico.

2.3 Matriz BCG

De acordo com o SEBRAE (2017), o empreendedor deve oferecer seus produtos e serviços de forma que alinhe a missão, os objetivos estratégicos e os pontos fortes e fracos da empresa. Assim, torna-se possível entender o mercado e a participação da empresa nele. Isso torna importante a utilização de ferramentas criadas para gerir estratégias, como a gestão do portfólio de produtos realizada através da Matriz BCG.

A matriz BCG é uma ferramenta estratégica que permite a análise do portfólio de produtos que uma empresa oferece, a fim de estudá-los e posicioná-los para indicar à empresa quais as características aquele produto apresenta no mercado. Segundo Kotler (2000), a matriz BCG foi idealizada por uma empresa líder em consultoria de gestão em administração, a *Boston Consulting Group*, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado, sendo esta uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das empresas. Analisando o conceito da matriz, é possível perceber sua importância para uma empresa. Através dela é possível ter um auxílio sobre quais produtos devem ser fabricados e qual a importância de cada um deles para a empresa.

Oliveira (2011) diz que a Matriz BCG tem também como princípio básico relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação no mercado e o crescimento deste,

podendo assim identificar os negócios ou linha de negócios ou produtos que geravam caixa para a empresa e a linha que deveria ser desativada pois gerava prejuízos à empresa.

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 (BOONE; KURTZ, 1998). De acordo com o SEBRAE (2017), a partir dessa análise e da Matriz BCG preenchida, o empreendedor pode corrigir estratégias e adotar ações para cada um dos seus produtos e serviços no portfólio.

A matriz consiste em quatro segmentos mostrados com figuras ilustrativas, sendo eles: (a) as estrelas, que possuem alta taxa de crescimento no mercado e grande participação de mercado relativa; (b) as vacas leiteiras que também possuem grande participação de mercado relativa, porém possuem baixa taxa de crescimento no mercado; (c) os pontos de interrogação são uma incógnita, possuem alta taxa de crescimento no mercado e pequena participação de mercado relativa, sua definição dependerá do investimento que a empresa fizer nele e aceitação no mercado; e, por último, (d) os abacaxis, são aqueles produtos que possuem baixa taxa de crescimento no mercado e pequena participação de mercado relativa, ou seja, produtos que podem ser candidatos a serem retirados do portfólio (Figura 1).

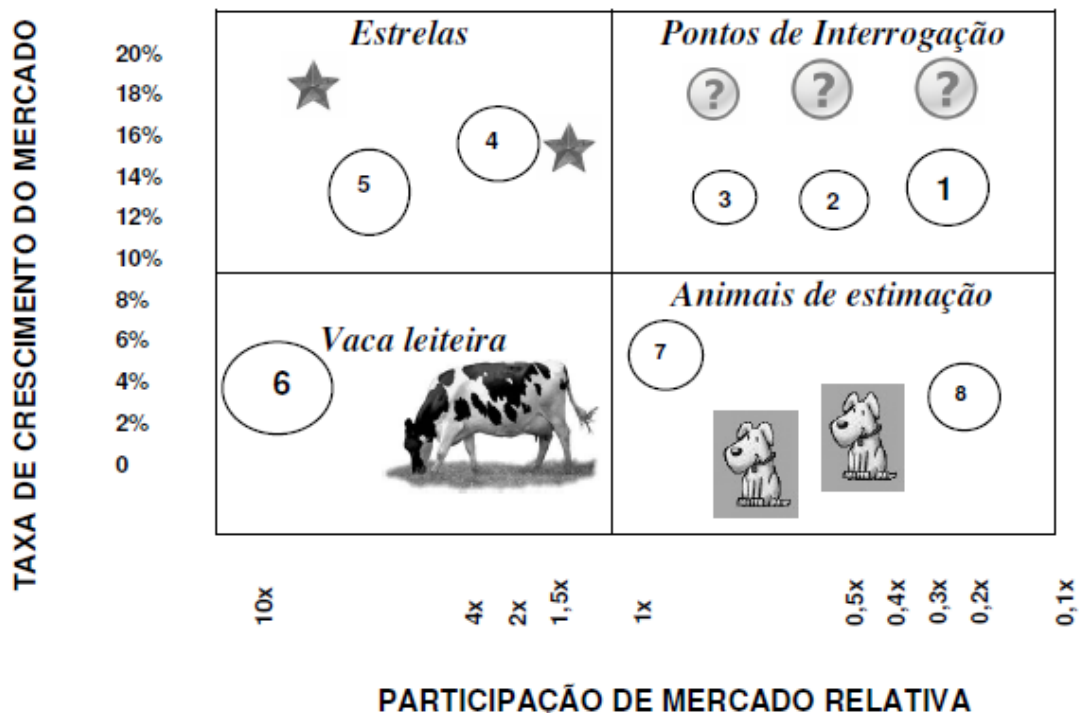


Figura 1: Matriz BCG
Fonte: Kotler, 2000

As estrelas, de acordo com Ceretta e Niederauer (2001), englobam produtos que apresentam desempenho superior em termos de eficiência operacional e rentabilidade. Chiavenato (2003) mostra que são esses produtos ou negócios que, na maioria das vezes, apresentam lucros, podem ou não gerar todo o seu próprio caixa, mas são produtos que garantem seu futuro.

Ceretta e Niederauer (2001) explicam que as vacas leiteiras são as organizações eficientes, mas que apresentam baixa rentabilidade, revelando produtos influenciados por aspectos negativos do ambiente econômico. Chiavenato (2003) afirma que são produtos com alta participação de mercado, mas com baixo crescimento, que produzem grandes volumes de caixa. São esses produtos ou negócios que fornecem fundos para o crescimento da organização.

Kolter (2000) explana a célula Pontos de Interrogação. São negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento. É um tipo de produto que precisa ser estudado, para decidir o quão importante ele é para viabilizar o investimento. Já para Ceretta e Niederauer (2001), o ponto de interrogação é uma situação difícil para as organizações. A presença de produtos nesse quadrante é indesejável, pois engloba ineficiência gerencial e desfavorecimento do ambiente econômico.

Os abacaxis, segundo Fernandes e Berton (2005) são aqueles produtos que têm baixa participação no mercado com um custo alto e que poderão ter um baixo crescimento, sendo recomendado, do ponto de vista estratégico, o seu descarte. Esses são produtos que provavelmente possuem um custo de produção maior do que o volume de suas vendas. Por isso, para transformar esses produtos de forma que se tornem lucrativos seria necessário um alto investimento que pode não ser vantajoso para a empresa no momento.

Stern e Deimler (2007) citam que as empresas necessitam de produtos que sirvam como fornecedores de caixa, por meio de um portfólio equilibrado: 1) estrelas que devem garantir o futuro; 2) vacas leiteiras que vão fornecer capital para esse crescimento futuro e; 3) pontos de interrogação que têm por objetivo virar estrela utilizando capital adicional.

Ambrosio e Ambrosio (2005) explicam o eixo horizontal e vertical da matriz. O eixo horizontal é considerado a participação relativa no mercado. Também conhecido por *Market share* dos produtos da empresa, ela é definida através da participação da empresa no mercado, considerada pelo número de vendas de cada produto, dividido pela participação de mercado de seu principal concorrente. O eixo vertical é composto pelo crescimento do mercado de cada produto, podendo ser calculado através de vendas históricas de uma empresa. Os valores

encontrados para participação no mercado e crescimento relativo permitem que cada produto possua seu lugar específico na matriz e assim eles podem ser classificados de acordo com o quadrante a qual pertencem.

Os mesmos autores também dizem que a Matriz de Crescimento Participação possibilita que a empresa classifique e destaque os produtos mais importantes e aqueles que não oferecem o retorno desejado. Permite, então, que seja feita a análise da viabilidade de produção e a possibilidade de troca ou reformulação de produtos que não estão atingindo o objetivo esperado e o maior investimento naqueles que estão acima da expectativa de vendas.

O formato da Matriz BCG é inspirado no formato do Diagrama de Bolhas, que, de acordo Cooper (1998) é um dos métodos mais utilizados para balancear o portfólio de uma empresa. Para complementar, Larubia (2006) afirma que é um método que posiciona elementos de acordo com os dois eixos posicionados no gráfico e o tamanho da bolha pode ser indicada pelo volume de algum recurso. No caso dessa pesquisa, para os eixos serão considerados o crescimento e a participação no mercado e para o volume das bolhas o faturamento anual do produto.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Como o estudo realizado é a utilização de uma ferramenta estratégica, pode-se considerar também como pesquisa documental e de campo, já que observou-se, dentro do ambiente organizacional, problemas nos quais foram apresentadas propostas de melhorias para eles através dos conceitos apresentados pela metodologia. E, a partir do problema entendido e da ferramenta aplicada, houve o entendimento dos resultados advindos da utilização da ferramenta.

Para Gil (2008), a pesquisa documental utiliza de materiais que ainda não receberam análise, que são considerados de primeira mão, ou os que são considerados de segunda mão, que receberam um tratamento analítico mas permitem que sejam feitas outras análises. Durante a pesquisa foram analisados documentos manuscritos e digitais para que fosse possível realizar a coleta dos dados históricos necessários para a utilização na Matriz BCG. E a pesquisa de campo, também para Gil (2008), se caracteriza como a observação direta das atividades realizadas por um grupo e também entrevistas para que se torne possível compreender o que ocorre com o grupo.

A natureza da pesquisa é classificada como quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa, para Fonseca (2002), busca explicar matematicamente as causas de um fenômeno. E a pesquisa qualitativa, para Minayo (2001) permite compreender significados, motivos e também crenças das variáveis estudadas tornando possível aprofundar o estudo dessas relações. De forma quantitativa foram utilizados dados do sistema e dispostos em tabelas e gráficos, de maneira qualitativa foram feitas as análises dos resultados apresentados pelos gráficos.

O primeiro passo foi realizar uma pesquisa de campo e observar as necessidades de melhorias dentro da organização, que foram feitas através de uma visita por todo o território empresarial e cada um de seus setores. Mediante isso, durante as observações participantes, percebeu-se a falta de padronização das atividades e a deficiência na análise dos dados das vendas. Em entrevistas não estruturadas com o proprietário, percebeu-se como necessidade maior a análise do portfólio de produtos oferecidos por eles, já que o mesmo não fazia a análise e a destacava como deficiente dentro da organização. Dessa forma, com o foco nos produtos, foi realizada a coleta de dados na empresa, no qual foi apresentado em uma planilha os dados relacionados às vendas de todos os produtos oferecidos em um período de dois anos. A partir

dos dados, foi possível a criação de gráficos que analisam as características dos produtos no mercado.

3.1.1. O contexto analisado

O presente trabalho foi realizado por meio do estudo em uma empresa produtora de mel, localizada em uma pequena cidade no interior de Minas Gerais. O nome da empresa não será divulgado, como foi solicitado pelo gestor para preservação de dados da mesma, por isso, a chamaremos de Empresa A. Criada em 1983, a Empresa A tem em sua produção vários tipos de produtos que possuem como matéria prima o mel e comercializa para todo o Brasil e alguns países no exterior (Tabela 1).

Tabela 1: Produtos oferecidos pela empresa A

Produtos
Composto de mel com extrato de própolis de 330g
Extrato de própolis 20 ml
Mel em bisnaga 280g
Mel em bisnaga 1,400kg
Mel em bisnaga 500g
Mel em pote de vidro 800g

Fonte: Dados da empresa (2019).

Para realizar a aplicação da Matriz BCG em uma empresa, é necessário, de acordo com os autores Ambrosio e Ambrosio (2005), comparar os dados da empresa com os dados de um concorrente direto. Seu concorrente direto, que será chamado de Empresa B, para também preservar suas informações, também está localizada em uma cidade no interior de Minas Gerais e próxima à localização da Empresa A. A empresa concorrente foi criada em 1990 e possui como característica a estrutura organizacional familiar, no qual os membros da família administram a empresa. Oferece os mesmos produtos da Empresa A e as quantidades contidas em cada produto também são as mesmas. O método de escolha do concorrente se deu a proximidade das empresas, que são localizadas em cidades vizinhas e por possuírem porte e características de produção semelhantes.

Böhkle e Palmeira (2006) dizem que a chegada das abelhas no Brasil foi no ano de 1956 e são as chamadas abelhas africanas que deram origem ao mel que é produzido até hoje, elas

representam cerca de 90% das abelhas que existem no país. O Brasil é um país considerado potência para a exploração da apicultura, devido ao seu clima tropical e sua grande vegetação, ocupando assim a 5ª posição no ranking de exportação de mel e o ocupa a 11ª posição na categoria de maiores produtores mundiais.

De acordo com dados do IBGE (2009), houve um crescimento de 2,6% nos anos de 2008 e 2009 na apicultura. Uma das justificativas para esse crescimento pode vir do aumento do interesse do governo em inserir o mel nas merendas escolares, devido aos seus benefícios para a saúde. A maior produção se concentra na região Sul e detém a maior parte da produção brasileira e as maiores cidades produtoras são Limoeiro do Norte, localizada no estado do Ceará, Araripina em Pernambuco e Apodi, Rio Grande do Norte. Dados do SEBRAE (2014) mostram que a região Sul concentra cerca de 49% da produção de mel no país, em seguida, se encontram as regiões Sudeste e Nordeste, possuindo quase a mesma porcentagem de produção (17% e 18% respectivamente).

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Para iniciar a pesquisa, foram realizadas visitas à fábrica ao longo de três meses, realizadas através da observação participante, que, para Given (2008), consiste na presença do observador durante as atividades, para estudar por meio de observações os eventos que ocorrem de forma natural. Permite ao observador interagir com o grupo de pesquisa para entender aquele cotidiano.

Durante as visitas foram mostrados os processos realizados dentro da fábrica e feitas entrevistas informais com o proprietário da empresa para entender quais pontos eram vistos como necessidade de análise e melhoria. No decorrer das visitas foram tiradas fotos das instalações e dos processos produtivos.

Para a aplicação da Matriz BCG dentro da organização foi necessário realizar a coleta dos dados sobre a quantidade vendida de todos os produtos da Empresa A, de janeiro a setembro nos anos de 2017 e 2018. Estes dados foram fornecidos pelo proprietário. Para comparar os dados, foi preciso buscar informações sobre as quantidades vendidas dos mesmos produtos por um concorrente direto. O concorrente foi escolhido pela sua proximidade de localização e tamanho semelhante ao da empresa A. Estes dados foram fornecidos pelo proprietário da Empresa B. Os dados da Empresa A no ano de janeiro a setembro de 2017 estão apresentados na Tabela 2. As pesquisas foram feitas separadamente para o ano de 2017 e 2018, cada um desses anos apresentará sua própria Matriz de Crescimento-Participação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Percebeu-se a necessidade da implementação do Planejamento Estratégico pelo fato de ser uma empresa pequeno porte, e como já mencionado anteriormente, as empresas de pequeno porte possuem pouca aplicação do Planejamento Estratégico, o que acontece devido à complexidade de sua implementação e também à necessidade de realizar investimentos, e para complementar a empresa possui apenas um proprietário, que não possui formação profissional gerencial. Através das observações participantes e entrevistas informais com o proprietário, notou-se a falta de ferramentas que auxiliassem a tomada de decisões e, principalmente, em relação ao gerenciamento dos produtos oferecidos, porque os produtos eram fabricados e não havia um estudo sobre suas características no mercado. Também existia uma queixa do proprietário por não conseguir fazer essa mensuração, observada nos dados das notas de campo da observação não participante e nas entrevistas informais. Não há quantificação em relação ao retorno dos produtos nos dados históricos coletados para a pesquisa.

4.1 Construção da Matriz de Crescimento-Participação

A construção da Matriz BCG baseou-se no modelo implementado por Ambrosio e Ambrosio (2005) e no modelo proposto por Oliveira e Lopes (2018). Neles, os autores constroem cada matriz separadamente para os anos de 2017 e 2018, definem a área da circunferência de cada produto de acordo com o valor do seu faturamento individual, posicionam os produtos nos eixos X e Y conforme seus valores apresentados pelo crescimento no mercado juntamente a sua participação no mercado e o formato da Matriz de Crescimento-Participação remete ao formato do Diagrama de Bolhas.

Foi necessário realizar uma adaptação na Matriz, mediante a dificuldade da coleta dos dados e ao tamanho da empresa. A Matriz de Crescimento-Participação abrangeu apenas um determinado período do ano, de janeiro a setembro, do qual foi possível coletar os dados, que precisaram ser coletados manualmente e colocados em uma planilha para análise. Alguns produtos precisaram ser excluídos da análise por não possuírem modelo semelhante nos concorrentes, mas ainda assim a maioria dos produtos foi analisada.

As Tabelas 2 e 3 a seguir serão apresentadas com os dados das vendas relacionados ao ano de 2017 das empresas A e B, e sua Matriz BCG, respectivamente, na sequência (Gráfico 1).

Tabela 2: Quantidades vendidas dos produtos da Empresa A de Janeiro a Setembro de 2017.

PRODUTO	MÊS									Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Composto de mel com extrato de própolis	14	38	63	57	85	188	51	134	36	666
Extrato de própolis 20ml	288	381	475	461	882	650	696	621	680	5134
Mel em bisnaga 270g	562	1120	3377	1897	3154	2632	2256	3232	3533	21763
Mel em bisnaga 1,400kg	266	264	650	593	761	278	520	324	311	3967
Mel em bisnaga 500g	634	623	1152	675	1682	1115	997	1065	1492	9435
Mel em pote de vidro 800g	45	32	91	84	114	62	76	77	139	720

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 3: Quantidades vendidas dos produtos da Empresa B de Janeiro a Setembro de 2017.

PRODUTO	MÊS									Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Composto de mel com extrato de própolis	100	88	56	102	90	123	144	132	95	930
Extrato de própolis 20ml	80	70	82	98	102	150	150	122	98	952
Mel em bisnaga 270g	100	104	82	88	111	156	149	148	168	1106
Mel em bisnaga 1,400kg	75	68	50	43	39	51	82	45	32	485
Mel em bisnaga 500g	80	77	75	75	88	98	100	97	93	783
Mel em pote de vidro 800g	11	2	2	24	10	9	17	15	0	90

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após quantificar os dados e dispor em tabelas, foi calculado a porcentagem de crescimento de cada produto. Para isso, foi necessário conhecimento sobre o total de vendas dos produtos do ano anterior, 2016 (Tabela 4).

Tabela 4: Quantidade anual vendida pela empresa A em 2016.

PRODUTO	Total de vendas 2016
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	658
Extrato de própolis 20 ml	4345
Mel em bisnaga 280g	20861
Mel em bisnaga 1,400kg	2989
PRODUTO	Total de vendas 2016
Mel em bisnaga 500g	8796
Mel em pote de vidro 800g	874

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O total da porcentagem de crescimento de cada produto foi calculada a subtraindo o total de 2017 pelo total e 2016 e dividindo o valor resultante pelo total de 2016 (Tabela 5).

Tabela 5: Valor de crescimento de vendas de cada produto em 2017.

PRODUTO	% Crescimento
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	1,2%
Extrato de própolis 20 ml	18,2%
Mel em bisnaga 280g	4,3%
Mel em bisnaga 1,400kg	32,7%
Mel em bisnaga 500g	7,3%
Mel em pote de vidro 800g	-17,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O próximo passo foi calcular a participação de mercado de cada produto. Para encontrar esse valor, primeiramente foi necessário somar as quantidades totais vendidas pelas empresas A e B, para que assim pudessem ser separadas as fatias de mercado alcançadas pelas respectivas empresas. Através desses valores encontrados, para encontrar os valores da participação de mercado foi necessário dividir o valor encontrado pela fatia de mercado da empresa A, pelos valores da fatia da empresa B e transformar em uma escala de 10. Para escalonar multiplicou-se o valor da participação de mercado por 10 e dividiu pela soma total da participação de mercado de todos os produtos. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 6 e 7 a seguir.

Tabela 6: Total empresa A e B e respectivas fatias do mercado no ano de 2017.

Total 2017 A e B	Empresa A	Empresa B
1596	0,417	0,583
6086	0,844	0,156
22869	0,952	0,048
4452	0,891	0,109
10218	0,923	0,077
810	0,889	0,111

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 7: Valores de participação no mercado do ano de 2017 escalonados.

PRODUTO	Participação no mercado
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	0,716

PRODUTO	Participação no mercado
Extrato de própolis 20 ml	5,393
Mel em bisnaga 280g	19,677
Mel em bisnaga 1,400kg	8,179
Mel em bisnaga 500g	12,050
Mel em pote de vidro 800g	8,000

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Definidos os valores de crescimento e participação no mercado, para terminar a montagem da matriz, foi preciso tabelar os valores de faturamento dos produtos e calcular a área do círculo para cada um deles (Tabela 8). Esse valor foi calculado através da fórmula, onde AC significa área do círculo:

$$AC = \sqrt{\left(\frac{\text{Faturamento}}{\pi}\right)}$$

Tabela 8: Faturamento e raio da esfera.

FATURAMENTO	Total	Raio da esfera
Composto de mel com extrato de própolis	R\$ 5.274,72	0,41
Extrato de própolis 20ml	R\$ 14.529,22	0,68
Mel em bisnaga 270g	R\$ 99.239,28	1,78
Mel em bisnaga 1,400kg	R\$ 78.824,29	1,58
FATURAMENTO	Total	Raio da esfera
Mel em bisnaga 500g	R\$ 71.706,00	1,51
Mel em pote de vidro 800g	R\$ 9.972,00	0,56

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os dados coletados foram dispostos na Matriz BCG apresentada no Gráfico 1:

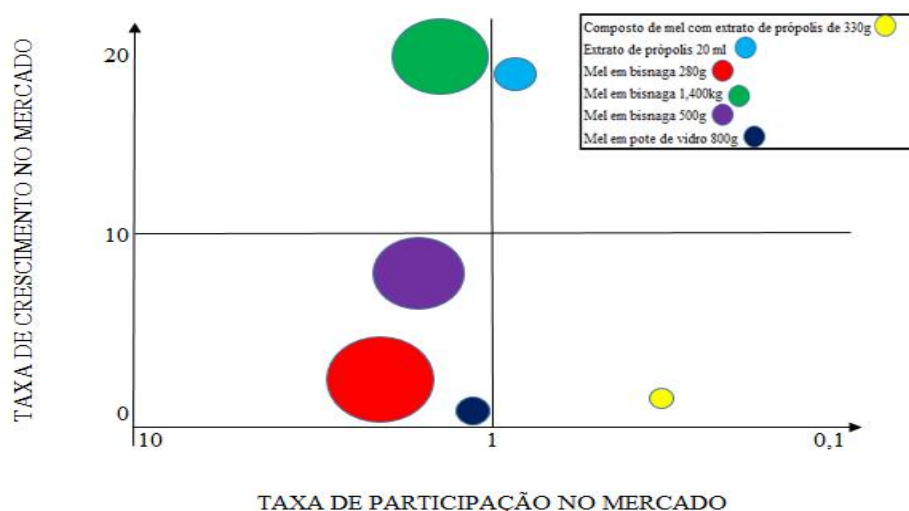


Figura 2: Matriz BCG para o ano de 2017 da empresa A.

A disposição dos círculos na matriz indicam o significado de cada produto em cada quadrante no ano de 2017, e serão explicados conforme a literatura de Ambrosio e Ambrosio (2005). Os produtos classificados como geradores de caixa (vacas leiteiras) são mel em bisnaga 280g, mel em bisnaga de 500g e o mel em pote de vidro, esses produtos geram caixa continuamente, tem alta participação no mercado e baixo crescimento em vendas, além disso possuem custo baixo e oferecem maior rentabilidade.

O produto mel em bisnaga de 1,400kg é considerado como estrela por possuir alta participação e vendas no mercado, porém ainda é necessário um alto investimento no mesmo. Futuramente poderá se tornar um gerador de caixa para a empresa.

O extrato de própolis é considerado um ponto de interrogação, porque possui alta participação nas vendas, mas baixa participação no mercado. O produto classificado como ponto de interrogação demanda um alto investimento para se tornar estrela ou gerador de caixa.

O animal de estimação da empresa é o composto de mel com extrato de própolis, que tem baixa participação no mercado e baixo crescimento em vendas, possivelmente tem um custo relativamente alto em relação a seu volume de vendas. Esses produtos são candidatos a uma reformulação, caso seu fluxo de caixa seja positivo e retirada de linha, se o fluxo for negativo.

Após realizar a Matriz BCG do ano de 2017, foi realizada a análise das vendas das duas empresas para o ano de 2018. Para isso, foram feitos os mesmos procedimentos explicados acima. A Tabela 9 mostra as quantidades vendidas de Janeiro a Setembro de 2018 pela empresa A:

Tabela 9: Quantidades vendidas dos produtos da Empresa A de Janeiro a Setembro de 2018.

PRODUTO	MÊS									Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	26	10	42	111	108	88	139	31	201	756
Extrato de própolis 20 ml	515	303	636	769	730	652	949	422	769	5745
Mel em bisnaga 280g	2216	2074	2334	2692	2678	3324	3430	1984	2694	23426
Mel em bisnaga 1,400kg	140	182	584	339	363	257	515	397	518	3295
Mel em bisnaga 500g	981	586	938	1399	797	1187	1388	628	1425	9329
Mel em pote de vidro 800g	115	44	57	165	79	82	110	107	244	1003

Fonte: Dados da Pesquisa 2018.

As quantidades vendidas pela Empresa B em 2018 estão representadas na Tabela 10.

Tabela 10: Quantidades vendidas dos produtos da Empresa B de Janeiro a Setembro de 2018.

PRODUTO	MÊS									Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Composto de mel com extrato de própolis	79	103	78	140	89	184	180	144	99	1096
Extrato de própolis 20 ml	77	66	80	86	125	100	184	129	116	963
Mel em bisnaga 280g	99	88	79	92	101	125	108	82	94	868
Mel em bisnaga 1,400kg	61	66	28	40	40	55	67	66	42	465
Mel em bisnaga 500g	87	51	57	74	81	112	125	89	88	764
Mel em pote de vidro 800g	19	3	3	1	0	11	26	0	2	65

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

A seguir, na Tabela 11, são apresentados os totais de vendas de 2017 pela empresa A, necessários para calcular o crescimento das vendas dos produtos do ano de 2018.

Tabela 11: Quantidade anual vendida pela empresa A em 2017.

PRODUTO	TOTAL
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	666
Extrato de própolis 20ml	5134
Mel em bisnaga 280g	21763
Mel em bisnaga 1,400kg	3967
Mel em bisnaga 500g	9435
Mel em pote de vidro 800g	720

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

A porcentagem de crescimento dos produtos do ano de 2018 é apresentado pela Tabela 12.

Tabela 12: Valor de crescimento de vendas de cada produto em 2018.

PRODUTO	% Crescimento
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	13,5%
Extrato de própolis 20 ml	11,9%
Mel em bisnaga 280g	7,6%
Mel em bisnaga 1,400kg	-16,9%
Mel em bisnaga 500g	-1,1%
Mel em pote de vidro 800g	39,3%

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na Tabela 13 são apresentadas a soma das vendas de 2018 das empresas A e B e a fatia de mercado correspondente a cada um.

Tabela 13: Total empresa A e B e respectivas fatias de mercado do ano de 2018.

PRODUTO	Total 2017 A e B	Empresa A	Empresa B
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	1852	0,408	0,592
Extrato de própolis 20 ml	6708	0,856	0,144
Mel em bisnaga 280g	24294	0,964	0,036
Mel em bisnaga 1,400kg	3760	0,876	0,124
Mel em bisnaga 500g	10093	0,924	0,076
Mel em pote de vidro 800g	1068	0,939	0,061

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

A Tabela 14, a seguir, mostra a participação do mercado da empresa A em 2018:

Tabela 14: Valores de participação no mercado do ano de 2018 escalonados.

PRODUTO	Participação no mercado
Composto de mel com extrato de própolis de 330g	0,101
Extrato de própolis 20 ml	0,873
Mel em bisnaga 280g	3,947
Mel em bisnaga 1,400kg	1,036
Mel em bisnaga 500g	1,786
Mel em pote de vidro 800g	2,257

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

O faturamento de cada produto em 2018, com valores já escalonados, é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15: Faturamento e área da esfera.

FATURAMENTO	Raio da Esfera
Composto de mel com extrato de própolis	0,44
Extrato de própolis 20ml	0,72
Mel em bisnaga 270g	1,84
Mel em bisnaga 1,400kg	1,44
Mel em bisnaga 500g	1,50
Mel em pote de vidro 800g	0,67

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

A partir dos dados apresentados, foi montada a Matriz BCG da Empresa A do ano de 2018, na Figura 3.

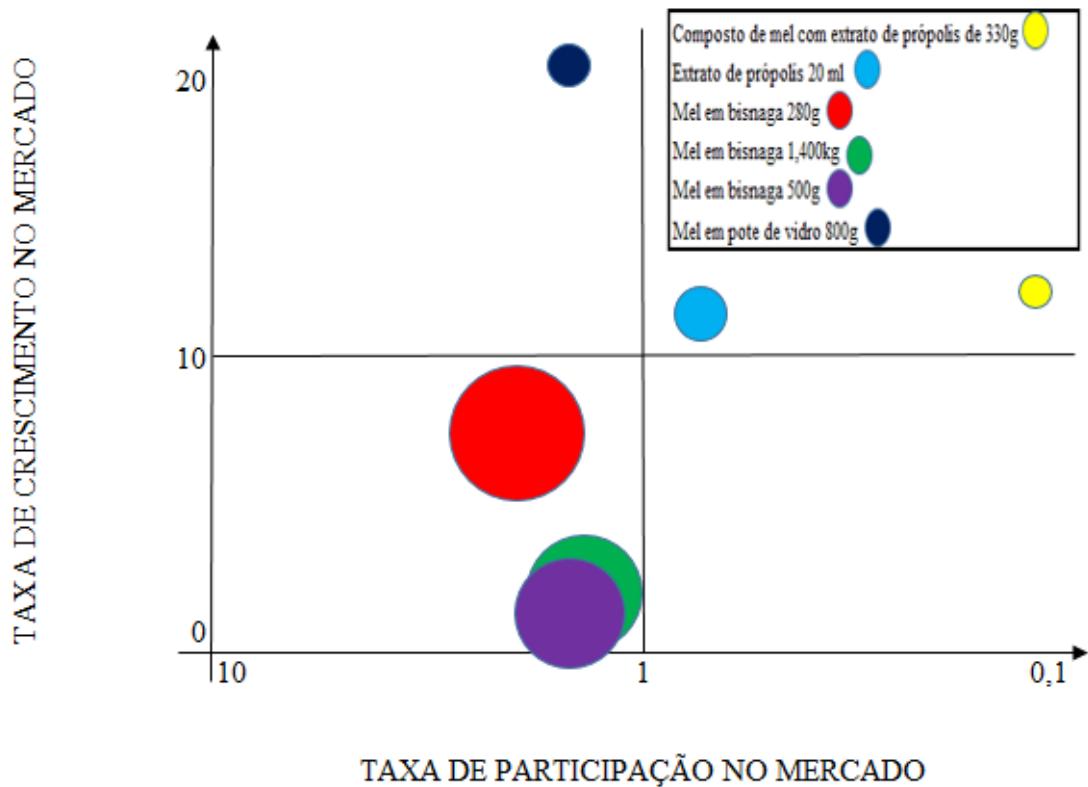


Figura 3: Matriz BCG para o ano de 2018 da empresa A.

Em 2018, de acordo com a Matriz BCG, os produtos mel em bisnaga 1,400kg, mel em bisnaga 280g e mel em bisnaga 500g foram considerados geradores de caixa. O produto mel em pote de vidro se situou na parte da estrela. Os produtos composto de mel com extrato de própolis e extrato de própolis foram considerados interrogações. Não houve, em 2018, produtos que se encaixassem no quadrante inferior direito, animais de estimação.

Sendo assim, comparando ao ano de 2017, pode-se perceber que o produto mel em bisnaga 1,400g passou do quadrante da estrela para o quadrante dos geradores de caixa, invertendo sua posição com o mel em pote de vidro que passou de gerador de caixa para estrela. Houve também mudança de posição do produto composto de mel com extrato de própolis, que passou de animal de estimação para ponto de interrogação.

Realizando a comparação nos anos de 2017 e 2018 foi notado uma melhoria no quadro da Matriz BCG, e conseqüentemente no desenvolvimento da empresa, já que os produtos que possuem maior faturamento estão entre os geradores de caixa da organização. A Empresa A também deixou de apresentar produtos que fossem considerados animais de estimação, o que poderia gerar prejuízo a empresa. Os produtos considerados pontos de interrogação têm

potencial para crescer e se tornarem geradores de caixa ou estrelas, o que vai depender do investimento realizado em cada um deles pela Empresa A.

5 CONCLUSÕES

O estudo aqui realizado teve como finalidade aplicar a Matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento-Participação como parte do planejamento estratégico de uma pequena empresa produtora de mel. Através de entrevistas com o gestor e proprietário da empresa e de visitas à fábrica, foi possível identificar a necessidade de focar nos produtos e realizar a coleta de dados que permitiram a construção de gráficos baseados no modelo apresentado por Ambrosio e Ambrosio (2005) e Oliveira e Lopes (2018).

Houve bastante dificuldade na aplicação da Matriz BCG na empresa estudada devido à necessidade da coleta dos dados que não são coletados frequentemente dentro da rotina da empresa e ao fato de que, por ser uma empresa pequena, muitos de seus dados não são mensurados. Também houve dificuldade em coletar os dados de um concorrente direto da empresa que são muito limitados devido a localidade da empresa.

Durante as visitas, foi observado que a empresa não possui um modelo de gestão e não possui uma definição de planejamento estratégico, suas atividades são pouco padronizadas e feitas frequentemente de forma intuitiva, o que dificultou a coleta de dados. Para iniciar a pesquisa, foram feitas visitas e entrevistas não formais com o gestor, para permitir análises de pontos deficientes e que necessitavam de melhorias dentro da organização, julgadas como necessárias pelo gestor. A partir desta primeira pesquisa exploratória, foi possível coletar e analisar dados históricos que permitissem a construção da Matriz BCG.

A empresa estudada tem conhecimento que possui bons índices de venda e não operam no prejuízo, porém não tem conhecimento sobre o retorno individual de cada produto que oferece, análise que permite à empresa melhorar seus índices e que pode ser realizada através da aplicação da Matriz BCG. Em relação à coleta dos dados, foi feita a coleta dos dados manualmente na empresa, e houve dificuldade em relação a necessidade dos dados de um concorrente direto, por ser uma empresa pequena e não possuir dados abertos. Por isso, houve a necessidade da solicitação dos dados a um concorrente.

Notou-se também que a empresa estudada possui muitos pontos em comum com a definição das micro e pequenas empresas, que foi apresentada pela revisão bibliográfica por Terence e Filho (2001), já que é uma empresa familiar e que possui poucos funcionários, suas atividades raramente seguem um modelo de gestão administrativo, possui pouca utilização de softwares de controle e possui pouca utilização de ferramentas estratégicas.

Os objetivos específicos foram divididos em quatro estágios, no qual o primeiro era a coleta e análise dos dados, o segundo aplicar a Matriz BCG nos anos de 2017 e 2018, o terceiro

classificar os produtos de acordo com a matriz e, por último, o quarto objetivo era analisar os resultados e apresentá-los. Foi possível concluir os objetivos e permitir que através deles a empresa possa melhorar seus processos. Porém, não foi possível analisar sua aplicação dentro da organização devido ao tempo de duração da pesquisa.

Como sugestão, a empresa poderia reformular a apresentação do composto de mel e extrato de própolis, um produto que esteve no quadrante dos animais de estimação no ano de 2017. No ano de 2018, o produto apresentou melhoria se deslocando para o ponto de interrogação. Mesmo apresentando essa melhoria, é importante para a empresa continuar verificando seus índices e como foi um produto que melhorou de posição, pode ser interessante para a organização investir na reformulação do produto.

O produto extrato de própolis permaneceu durante os anos de 2017 e 2018 dentro do ponto de interrogação. Esse produto precisa continuar sendo monitorado em relação ao seu desenvolvimento no mercado, já que ainda é uma dúvida para a empresa. A sugestão é que monitorem o produto e caso não apresente melhorias ou caia para o quadrante dos animais de estimação, retirem o produto do mercado.

E, por fim, os produtos como mel em bisnaga de 280g e de 500g possuíram o maior desempenho nos anos de 2017 e 2018 e foram considerados de acordo com a Matriz de Crescimento-Participação como as vacas leiteiras da organização. Em seguida, como a estrela, de acordo com a matriz seria o mel em bisnaga de 1,400kg. Isso mostra que os produtos em bisnaga que são oferecidos pela empresa são bem visualizados e consumidos.

Mediante as dificuldades da aplicação da Matriz de Crescimento participação em uma empresa de pequeno porte, como o acesso aos dados, disponibilidade da utilização de um sistema de gestão, necessidade de espera para coleta dos dados e ao tempo projeto, os próximos passos da pesquisa podem ser a realização de um Plano de Marketing para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSIO, Aluisio; AMBROSIO, Vicente. **A Matriz BCG passo a passo**. Revista da ESPM. p. 92-102, jul/ago 2005.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

AZEVEDO, Marilena C. de; COSTA, Helder C. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 08, nº2, abril/junho 2001.

BÖHLKE, Paulo Bartz; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Inserção competitiva do pequeno produtor de mel no mercado internacional**. Disponível em:
<<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000222.pdf>>.
Acesso: 10 out. 2018.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMILO, Ronald Darwich. **Modelagem Dinâmica da Gestão: passos para a excelência e resultados superiores**. Instituto Qualidade Minas, 2003.

CERETTA, P. S. **Hipótese do Caminho Aleatório nos mercados da América Latina: aplicação do teste de cociente de variância**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F.. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, 1999.

COOPER, R. et al. **Portfolio Management for New Products**. Addison-Wesley Publishing: Reading, 1998.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em:
<<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>>. Acesso em: 02 out. 2018.
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Haminton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de administração, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIVEN, Lisa. M. **The Sage encyclopedia of qualitative research methods.** California: SAGE Publications, 2008.

KANG, W., MONTOYA, M. **The Impact of Product Portfolio Strategy on Financial Performance: The Roles of Product Development and Market Entry Decisions.** Journal of Product Innovation Management. 516–534, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education, 2000.

LARUBIA, Antônio Carlos. **A Gestão de Portfólio no SEBRAE-SP.** XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, RS, Outubro/2006.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Maxuell Ferreira de. **Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão, GO, 2011.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, J. P. L. **Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo no setor supermercadista de Mossoró – RN.** 13 de agosto de 2013. 155p. Tese (Mestrado Profissional em Administração) – UNIVERSIDADE POTIGUAR – Unp. Natal – RN, 2013.

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Marcio Bambirra. **Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação.** Belo Horizonte: Lastro Editora, 2007.

SEBRAE. **Proposta de valor pode ajudar com a fidelização de clientes.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/proposta-de-valor-pode-ajudar-com-a-fidelizacao-de-clientes,e94e92099b220610vgnvcm1000004c00210arcrd>>. Acesso em: 13 set. 2018.

SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/estudos%20e%20pesquisas/participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SEBRAE. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em: <

https://m.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/anexos/sobrevivencia_das_empresas_no_brasil_2011.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018

SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil. Disponível em:

<<http://origin.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>>.

Acesso em: 25 set. 2018.

STERN, C. W.; DEIMLER, M. S. The Boston Consulting Group: fala de estratégia: conceitos clássicos e novas abordagens. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão. Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0908.pdf>. Acesso em: 14 abr 2019.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 11, n. 1, p. 30-61, 2012

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da Micro e Pequena Empresa. II EGEP, p. 505-525, Londrina, PR, Novembro/2001.