

Matriz BCG e Ciclo de Vida dos Produtos: uma análise estratégica em um frigorífico de frango de corte da Serra Gaúcha

Bruna Ribeiro da Silva (ribeirodasilvab@gmail.com)

Luis Henrique Ramos Camfield (luis.camfield@bento.ifrs.edu.br)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento
Gonçalves

Resumo

A produção de frangos de corte no Brasil ocupa posição de destaque no cenário mundial, ocupando o primeiro lugar no ranking dos países exportadores e o terceiro maior produtor de carne de frango do mundo. O Rio Grande do Sul, ocupa grande destaque nas exportações de carne de frango, sendo o terceiro maior exportador e representando cerca de 16% da exportação total do Brasil. Com um mercado em grande crescimento e inúmeros concorrentes, é importante utilizar estratégias e ferramentas para que a empresa se destaque no mercado. Este estudo teve como objetivo geral realizar uma análise estratégica, visando auxiliar a valorização e o crescimento da organização perante ao mercado em que atua. Como metodologia para esse estudo foram utilizadas a ferramenta de análise da Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), que classifica os principais produtos de acordo com o seu potencial e uma investigação com o Ciclo de Vida do Produto, que mapeia o comportamento do produto em relação ao mercado de atuação. Ambos os métodos acompanham aspectos sobre os produtos e precisam ser constantemente utilizados para as estratégias de venda das organizações. Como resultado, observa-se que a junção da Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto pode auxiliar na gestão do portfólio, resultando em análises que auxiliam na tomada de decisão da organização e também da importância do planejamento estratégico como base para as decisões organizacionais. Além disso, as ferramentas estratégicas contribuem para que a empresa enxergue suas carências, buscando maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

Palavras-chave: Marketing, Competitividade, Ferramentas de Diagnóstico, Modelo CVP, Estratégia.

1. Introdução

O Brasil é referência na produção de carne de frango e atualmente o país é o maior exportador e o terceiro maior produtor de carne de frango no mundo (USDA, 2021). No Brasil, mais de 80% da população consome carne de frango no mínimo de 2 a 3 vezes por semana, sendo consumida igualmente por todas as classes sociais ABPA (2021). Além disso, o país produziu mais de 13 milhões de toneladas de carne em 2020, sendo a maior produção entre os anos de 2010 e 2020 ABPA (2021).

Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), só no setor de abate e de fabricação de produtos de carne, são mais de quatro mil e seiscentas organizações registradas e dessas empresas, 14% estão instaladas no Rio Grande do Sul (IBGE, 2019), representando em média,

640 empresas apenas no estado. Tamanho impacto vem tornando o mercado extremamente competitivo, nesse contexto, portanto, fortalecer vantagens estratégicas e competitivas são desafios e objetivos fundamentais para a sobrevivência de empresas produtoras e processadoras de carne. Valorizar e reduzir custos dos produtos, formular estratégias mercadológicas inovadoras e pensar novos modelos de negócios estão entre os principais desafios a serem enfrentados e estratégias a serem seguidas para a consecução desses objetivos (RAIMUNDO; BATALHA, 2015).

Considerando a grande importância dos frigoríficos para a economia brasileira e o atual ambiente competitivo, as empresas estão buscando métodos consistentes capazes de gerar resultados que as tornem únicas e notórias (APPIO; VIEIRA, 2006). Desta forma, o estudo busca responder a seguinte pergunta: Como diagnosticar o desempenho dos produtos de uma organização, a fim de obter melhores resultados estratégicos?

O objetivo geral desse estudo foi fazer uma análise estratégica em um frigorífico de frango de corte do Rio Grande do Sul, buscando analisar o desempenho e o potencial futuro dos produtos da empresa no mercado. Além disso, este estudo tem como objetivos específicos: analisar o produto perante ao mercado, podendo determinar o estado e sua importância para a organização, verificando possíveis estratégias para valorizar os produtos e conseqüentemente as vendas nos frigoríficos na serra gaúcha, que desempenham grande papel econômico para o estado e para o país.

Como justifica para esse estudo, encontra-se a eficácia de se fazer uma análise estratégica para entender o papel do produto no mercado. Empresas empenhadas em estudar seus produtos e catálogos, estão mais suscetíveis a gerar grandes resultados, valorizando, planejando, alterando, investindo e trabalhando os itens de venda. Conforme a empresa vai crescendo no mercado, vai aumentando ainda mais a necessidade de estudar o portfólio para ter um bom retorno sobre os itens vendidos.

2. Referencial Teórico

2.1 Produção de frangos de corte no Brasil

A avicultura brasileira está em constante crescimento, sendo mais de 3 milhões de trabalhadores envolvidos no processo de criação de frango de corte, tanto em grandes empresas como nas pequenas propriedades rurais (RECK, 2012 *apud* PINHO et al., 2017). Com isso, a cadeia produtiva de frango de corte ocupa posição de destaque na economia brasileira e mundial (COSTA; GARCIA; BRENE, 2015), além de gerar inúmeros empregos e rendas para a população. Grandes números e resultados positivos para a produção de frango de corte, colocam o Brasil a frente no ranking das exportações mundiais. Só no ano de 2020, 31% da produção total do país foi destinada à exportação ABPA (2021). Ainda segundo o relatório anual de 2021 da ABPA, os estados brasileiros que mais exportam são Paraná (40,19%), Santa Catarina (23,39%) e Rio Grande do Sul (16,45%).

Dentre os estados que mais abatem frangos, novamente os estados do sul do país desempenham um papel fundamental, sendo o Paraná o líder, seguido por Santa Catarina e logo após o Rio Grande do Sul, representando juntos, cerca de 64% da produção nacional ABPA (2021).

A cadeia de carne de frango do Brasil é uma das maiores e mais importantes do mundo e segundo Garcia e Filho (2005), o ótimo desempenho é o reflexo de uma grande reestruturação industrial, de mudanças tecnológicas e principalmente no manejo, nutrição e sanidade das aves. Conforme Bortolin (2002):

A avicultura Brasileira, desde que surgiu como atividade econômica industrializada, vem apresentando grande evolução. Os pontos cruciais que permitiram o desenvolvimento do setor avícola no Brasil são: o grande avanço tecnológico, especialmente no que diz respeito às matrizes e ao sistema produtivo utilizado, a oferta relativamente constante de alimentos, usados como insumos na atividade, e a conquista do mercado externo como alternativa para ampliação do seu mercado consumidor (BORTOLIN, 2002, p. 3).

Com uma produção de cerca de 13.845 milhões de toneladas em 2020 (ABPA, 2021) e um grande crescimento da cadeia produtiva de frango de corte, é imprescindível que as empresas brasileiras busquem soluções estratégicas para manter os grandes resultados na produção, importação e exportação do país, utilizando ferramentas do marketing que busquem analisar o catálogo, visando valorizar os produtos e aumentar as vendas das organizações.

2.2 Planejamento Estratégico e Planejamento de Mercado

As empresas enfrentam grandes circunstâncias que mudam de forma rápida e imprevisível, devido aos grandes avanços tecnológicos e outros fatores. Como resultado, as organizações precisam renovar constantemente suas vantagens, aumentando a velocidade com que transferem recursos entre produtos e unidades de negócios (REEVES; MOOSE; VENEMA, 2014). O processo de planejamento é o instrumento que as organizações utilizam para administrar o futuro. Em qualquer área, para obter sucesso, as empresas precisam ter um bom planejamento, elaborando estratégias que resultem no cumprimento de objetivos e metas estabelecidas. Planejar é prever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014). O planejamento serve como elo entre os objetivos da empresa e a realidade do mercado, pois com constantes mudanças e incertezas é necessário para a empresa um bom planejamento.

Segundo Melo (2005):

Para que uma empresa estabeleça um planejamento é importante que ela tenha uma missão corporativa definida e ou objetivos traçados, com as mudanças diárias de mercado vem sofrendo, a missão ou os objetivos de uma empresa podem sofrer alterações, por isso que o planejamento se torna um processo contínuo de uma organização (MELO, 2005, p. 32).

O Planejamento Estratégico é apontado como uma importante ferramenta de gestão para

adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar diversas ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (TEIXEIRA; ALONSO, 2014). Uma forte razão para a utilização do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado (FERREIRA et al.,2005). O processo do planejamento estratégico é uma maneira de conhecer melhor a empresa que está inserida em um ambiente em constante mudança e avaliar o mercado, para que se possa traçar estratégias para tornar a empresa mais competitiva e possibilitar a expansão (LIMA, 2003).

A crescente turbulência do mercado, devido a globalização, a tecnologia da informação e a fragmentação de mercado em pequenos setores, tem feito com que a competição entre as empresas fique cada vez maior. Essas mudanças vêm exigindo das empresas novas estratégias para continuarem competitivas (SOUZA, 2002). Muitos acadêmicos e gestores organizacionais discutiram sobre a necessidade de interação com o mercado, como método para melhorar o desempenho competitivo das organizações. Nesse sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido uma estratégia fundamental para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras para as empresas (DERETTI, 2005).

Atualmente, para uma organização se tornar competitiva no mercado, deve estar sempre renovando seus produtos. Com isso, muitas empresas buscam ferramentas de planejamento para elaboração e definição de estratégias, visando uma vantagem competitiva no mercado que atuam (SOUZA et al., 2017). Há várias ferramentas utilizadas para fazer o planejamento estratégico e de mercado de uma organização, entre elas se destaca a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto, ambas utilizadas para verificar o desempenho de um produto dentro de uma organização.

2.3 A Matriz *Boston Consulting Group* (BCG)

Para ter sucesso, a empresa deve ter um portfólio de produtos com diversas taxas de crescimentos e deferentes participações de mercado (HENDERSON, 1970). A composição da carteira é função de equilíbrio entre os fluxos de caixa. Produtos de baixo crescimento necessitam gerar caixa excedente. Produtos de alto crescimento requerem entradas de caixa para crescer. Ambos os tipos são necessários simultaneamente (HENDERSON, 1970). De acordo com o SEBRAE (2017), as organizações precisam oferecer serviços e produtos de forma que alinhe aos objetivos estratégicos, missão e os pontos fracos e fortes das empresas tornando possível entender o mercado e a participação da organização.

A abordagem BCG (Boston Consultin Group), inicialmente desenvolvida na década de 1970 por uma empresa de consultoria de Boston, com sede nos Estados Unidos (REEVENS; MOOSE;

VENEMA, 2014), classifica os serviços e os produtos do portfólio da organização em uma matriz de crescimento/participação do mercado (SEBRAE, 2017). Na matriz é possível identificar os serviços e produtos do portfólio com maior crescimento e que possuem grande atratividade e, também, aqueles que possuem grande participação nos lucros da empresa (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” (SEBRAE, 2017). A matriz BCG auxiliou as empresas a decidirem quais os mercados e unidades de negócios investir baseando-se em dois fatores: competitividade da empresa e atratividade do mercado (REEVENS; MOOSE; VENEMA, 2014).

Segundo ZIN, BOMBANA e BARCELLOS (2018), o eixo vertical representa a taxa de crescimento de mercado e no eixo horizontal a participação relativa da empresa. Com esses dois indicadores são gerados os quatro quadrantes que demonstram a posição dos produtos da empresa, conforme as seguintes características (ZIN, BOMBANA e BARCELLOS, 2018):

-Ponto de interrogação: refere-se a produtos que operam em mercado com alto desenvolvimento, porém com baixas participações. Essa fase requer grandes investimentos para acompanhar o crescimento do mercado.

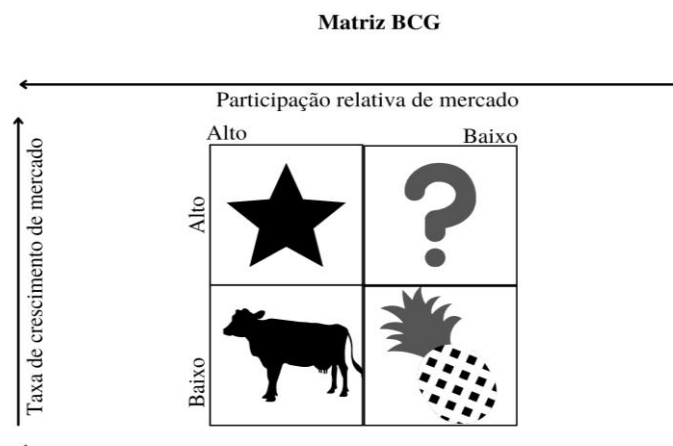
-Estrela: são produtos considerados pontos de interrogação que se tornam bem sucedidos. Esse tem grande participação em mercado de alto crescimento.

-Vaca leiteira: a taxa de crescimento começa a reduzir, porém o produto apresenta elevada participação relativa no mercado. Dessa forma, estrelas se tornam vaca leiteira, gerando para a empresa fluxos de caixa positivos e grande margens de lucro.

-Abacaxi: são produtos com baixa participação relativa em mercados de pouco crescimento. Normalmente, geram prejuízo para a organização.

Por meio da Figura 1, é possível analisar como são distribuídos e representados os elementos na Matriz BCG:

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: Adaptado de JUNIOR (2020, p. 1).

As empresas de sucesso hoje em dia precisam explorar novos produtos, mercados e modelos

de negócios com mais frequência para renovar continuamente suas vantagens (REEVES; MOOSE; VENEMA, 2014).

2.4 Ciclo de Vida do Produtos

Com a grande competitividade nos tempos atuais, apresentar qualidade e conquistar os clientes é uma tarefa difícil em toda a organização. Desenvolver estratégias, novas ideias e ofertar bons serviços é essencial para todas as empresas (CAMPOS, 2017). “Dentro do referido contexto, definir uma metodologia padrão para apresentar e expor os produtos e serviços, sendo esses métodos utilizados para facilitar a memorização e a consolidação dos conceitos propostos permitindo idealizar como será sua trajetória, torna-se condição essencial” (CAMPOS, 2017). Surgem assim, ferramentas para auxiliar as empresas a estudarem os seus produtos, criando estratégias para aumentar as vendas e o crescimento da organização.

O Ciclo de Vida dos Produtos-Curva CVP, é uma ferramenta que busca analisar e auxiliar o gestor a tomar decisões em relação ao catálogo de produtos da empresa. Essa ferramenta, assume que todo o produto passará por etapas, desde o seu lançamento até sua descontinuação ou nova reposição no mercado. Essas etapas, pode-se dizer que são inspiradas no ciclo de vida biológico (CAMPOS, 2017).

As fases do ciclo de vida do produto consistem em cinco principais fases: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Abaixo são descritas essas cinco fases (KOMNINOS, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2017):

Desenvolvimento: a fase de desenvolvimento é quando a empresa está criando e desenvolvendo um novo produto. Nessa fase é preciso muita análise e estudo para ver se o produto pode ser lançado em um ambiente real de mercado. Nesse ponto, as vendas são zero e o gasto não tem retorno financeiro.

- **Introdução:** período após o desenvolvimento e que se caracteriza por um lento crescimento nas vendas, grande risco e pouco retorno financeiro.

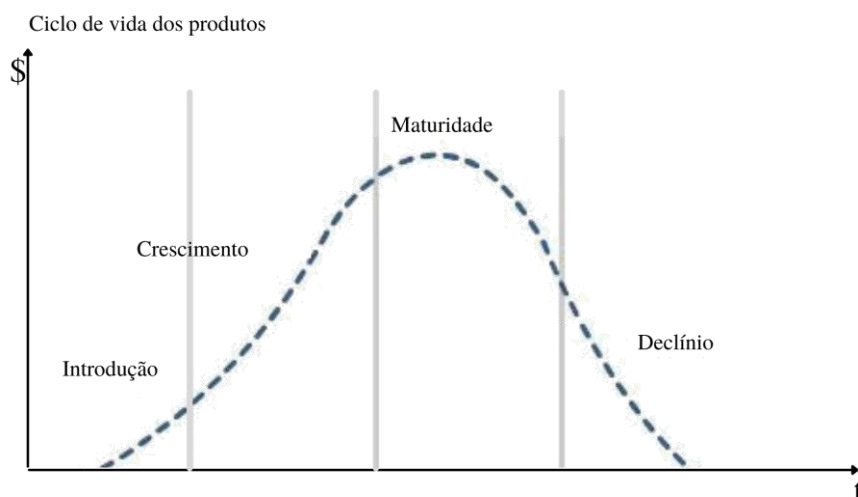
- **Crescimento:** etapa que se caracteriza por um grande crescimento exponencial e procura pelo produto, acompanhada de uma massificação do produto ou serviço e uma melhoria na rentabilidade das empresas.

- **Maturidade:** nesse período o ritmo de crescimento suaviza e intensifica-se o nível de concorrência entre as empresas, visíveis nas frequentes guerras de publicidade e preço.

- **Declínio:** nessa fase, o produto entra em decréscimo, os lucros sofrem uma rápida redução e um número elevado de empresas abandona o mercado.

A figura 2, mostra o gráfico utilizado para analisar os produtos de uma organização:

Figura 2 – Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado de Tavares (2012, p. 1).

A análise do ciclo de vida do produto se torna uma ferramenta pertinente para que a organização possa obter resultados econômicos e gerir oportunidades (NETO et al., 2016).

3. Metodologia

O trabalho realizou uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem quali-quantitativa, utilizando como estratégia o estudo de caso e visitas ao local. Destaca-se ainda o enquadramento como procedimentos técnicos a pesquisa documental.

Para a metodologia apresentar bons resultados, o trabalho usou como técnica de dados, documentos internos fornecidos pela empresa, sendo eles relatórios de vendas dos produtos e relatórios de faturamento do ano de 2020 e 2021.

3.1 Apresentação do Histórico da Empresa

A planta frigorífica Carrer Alimentos, está localizada na cidade de Farroupilha, no estado do Rio Grande do Sul. Essa região apresenta inúmeras propriedades rurais, que exercem, em sua maioria a agricultura familiar, caracterizando a grande reputação do setor para a região. Além disso, a empresa tem mais de 20 anos de história, exporta para mais de 25 países e tem mais de 700 funcionários, representando também grande importância para a cidade em que está inserida.

A empresa conta no seu catálogo com mais de 100 produtos, estes divididos em dois grandes grupos: aves e embutidos. Os produtos categorizados como aves, são todos os cortes congelados ou resfriados de frango. Já os itens dos embutidos, são produtos defumados, processados, entre outros.

3.2 Análises realizadas

Com muitos produtos em destaque, a organização demanda grande controle na rentabilidade, englobando a margem de lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido, lucratividade e ponto de equilíbrio, os quais são fundamentais para as decisões, posicionamentos e eventuais rupturas.

Para análise do catálogo foram utilizadas duas ferramentas de investigação: a Matriz BCG e o Ciclo de Vida dos Produtos. Para isso, observou-se as unidades vendidas de janeiro a dezembro de 2021 e as vendas totais de 2020 da empresa analisada e também de uma concorrente escolhida por estar instalada na mesma região e pelo tamanho ser semelhante ao da organização estudada. Ambos os dados apresentados foram disponibilizados pelo setor comercial das organizações. O estudo contou com 3 etapas principais que serão descritas nos próximos tópicos.

3.2.1 Classificação individual dos produtos segundo a Matriz BCG

A primeira etapa consiste na análise dos subgrupos da empresa. Eles foram organizados de acordo com as classificações propostas pela ferramenta Matriz BCG: estrelas, ponto de interrogação, vacas leiteiras e abacaxis. Para isso, foram realizados os cálculos necessários para classificação e organizados em uma tabela, para serem analisados, possibilitando uma melhor visualização e situação atual da empresa.

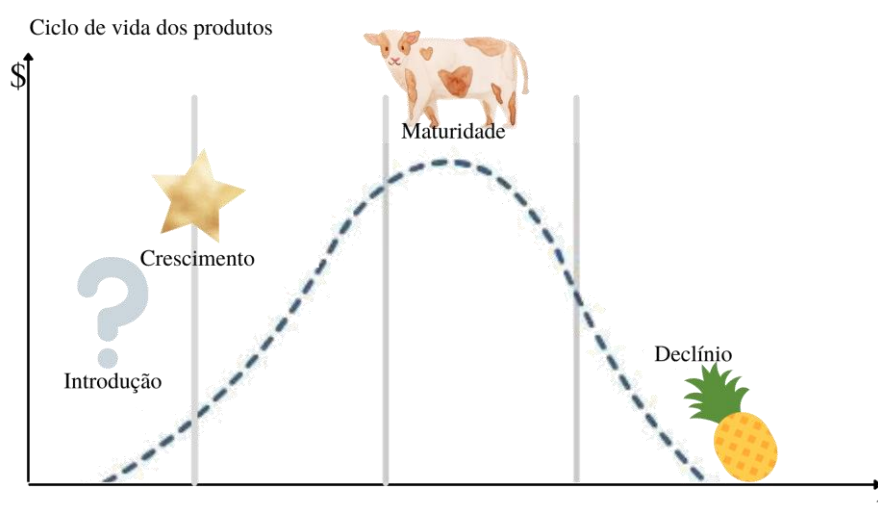
3.2.2 Classificação de produtos do grupo segundo o Ciclo de Vida do Produto

Logo após a primeira etapa do estudo, de acordo com o faturamento de cada produto e o resultado da Matriz BCG, os itens foram distribuídos no gráfico da Curva CVP, permitindo que a organização, descubra em que fase do ciclo está cada produto.

3.2.3 Cruzamento da Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto

Logo após a análise do ciclo de vida, os produtos analisados de cada quadrante, foram substituídos pelas figuras da Matriz BCG e distribuídos novamente no gráfico de ciclo de vida dos produtos, como mostra a Figura 3:

Figura 3 – Ciclo de Vida Dos Produtos e Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Veraldi (2017, p. 1)

Com essa junção das duas ferramentas, a organização conseguiu distinguir a representação e a fase de vida no mercado desses produtos. Só assim, para a empresa poder analisar as ações que serão tomadas para cada produto, não dependendo apenas de um item, valorizando inúmeros produtos que estão no portfólio, mudando e até mesmo tirando produtos que não tem grandes dimensões no faturamento da organização.

4. Resultados

4.1 Construção da Matriz BCG

Optou-se por não analisar o grupo dos embutidos, analisando apenas o grupo aves, que representa maior faturamento e resultado para a organização. O grupo aves conta com 165 linhas de produtos, divididos em 8 subgrupos conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Aves – subgrupos

Subgrupo	Quantidade de itens
Frango Inteiro	17
Peito filé	46
Coxa	39
Asa	32
Coração	7
Fígado	8
Moela	9
Patatas	7
Total	165

A construção da Matriz BCG baseou-se no modelo implementado por Ambrosio e Ambrosio (2005). Os autores definem a área de circunferência de cada produto de acordo com o faturamento do item, o índice de participação do mercado e posicionam os produtos na matriz BCG conforme valores apresentados.

As Tabelas 2 e 3 abaixo mostram o total de vendas da empresa Carrer Alimentos e as Tabelas 4 e 5 da Empresa A no ano de 2021:

Tabela 2 – Quantidades vendidas dos produtos da Carrer Alimentos de Janeiro a Junho de 2021

Produto	JAN	FEV	MAR	ABRI	MAI	JUN
Frango Inteiro	37.451	39.310	47.380	42.695	43.871	57.943
Peito File	630.442	1.126.390	1.006.268	1.122.397	1.115.128	1.060.900
Coxa	1.048.514	1.360.261	1.412.811	1.592.302	975.140	1.613.135
Asa	335.706	442.575	448.407	259.097	532.727	380.705
Coração	14.102	13.296	14.439	12.469	10.296	8.753
Fígado	12.489	12.678	21.128	13.481	13.140	15.279
Moela	16.870	45.644	19.762	17.737	42.021	53.651
Patás	81.133	40.981	55.704	108.478	109.872	84.111

Fonte: Dados pesquisados (2021).

A Tabela 3 mostra os meses de julho a dezembro e também o resultado total de vendas de cada produto da empresa analisada. O produto Coxa foi o que mais se destacou em 2021, representando mais de 14 milhões das vendas. Já o coração, foi o item com o menor número de vendas, representando menos de 0,46% nas vendas da organização.

Tabela 3 – Quantidades vendidas dos produtos da Carrer Alimentos de Julho a Dezembro de 2021

Produto	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total 2021
Frango Inteiro	55.017	48.294	41.932	39.663	44.273	45.849	543.678
Peito File	861.733	921.340	1.064.905	989.606	768.646	760.063	11.427.818
Coxa	1.061.146	1.071.657	1.303.317	1.226.757	1.163.502	875.567	14.704.109
Asa	375.331	292.952	429.778	442.589	288.603	288.812	4.517.282
Coração	7.782	9.313	8.810	9.731	15.181	24.123	148.295
Fígado	14.878	18.188	38.331	16.131	11.746	14.151	201.620
Moela	28.576	19.188	54.495	17.583	22.823	43.949	382.299
Patatas	82.624	57.221	110.879	137.473	30.261	83.527	982.264

Fonte: Dados pesquisados (2021).

A tabela 4 e 5, representam os resultados da concorrente direta da empresa analisada. Na Tabela 4, são apresentados os dados de janeiro a junho.

Tabela 4 – Quantidades vendidas dos produtos da Empresa A de Janeiro a Junho de 2021

Produto	JAN	FEV	MAR	ABRI	MAI	JUN
Frango Inteiro	55.510	38.325	50.182	47.665	56.413	47.890
Peito File	567.100	654.130	789.312	891.777	767.140	635.460
Coxa	738.150	805.450	810.470	759.910	760.843	799.305
Asa	453.120	502.110	531.120	559.610	510.765	515.179
Coração	7.891	7.555	8.098	8.910	7.044	6.988
Fígado	10.120	10.998	11.114	12.122	12.596	11.015
Moela	25.798	29.876	27.874	28.176	37.698	45.712
Patatas	30.155	33.124	31.086	38.174	33.379	34.711

Fonte: Dados pesquisados (2021).

A Tabela 5, além de constar os dados de julho e dezembro, consta também o total de vendas de cada item da empresa concorrente. Como a Carrer Alimentos, a empresa concorrente também teve

o produto coxa com o maior número de vendas e o coração como sendo o produto com a menor quantidade de venda.

Tabela 5 – Quantidades vendidas dos produtos da Empresa A de Julho a Dezembro de 2021

Produto	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total 2021
Frango Inteiro	47.890	47.133	45.331	41.655	55.233	57.189	590.993
Peito File	629.111	881.335	885.142	812.335	735.140	725.450	8.973.432
Coxa	725.763	835.445	843.678	901.450	859.105	838.170	9.677.739
Asa	398.451	406.182	435.569	589.170	421.130	401.431	5.723.837
Coração	7.127	6.509	6.447	6.350	8.139	6.334	87.392
Fígado	12.794	12.995	14.147	13.587	11.034	14.315	146.837
Moela	37.108	39.176	41.125	33.545	31.256	34.123	411.467
Patatas	31.458	19.351	27.118	40.112	36.444	39.775	394.887

Fonte: Dados pesquisados (2021).

Com todas as tabelas e dados organizados, foi calculado a porcentagem de crescimento de mercado de cada item. Sendo assim, para o cálculo foi necessário o total de vendas de 2020 da organização analisada (Tabela 6).

Tabela 6 – Quantidade anual vendida pela empresa em 2020 e 2021

Produtos	Total de Vendas 2020	Total de Vendas 2021
Frango Inteiro	483.065	543.678
Peito filé	10.871.541	11.427.818
Coxa	13.081.263	14.704.109
Asa	2.553.176	4.517.282
Coração	174.103	148.295
Fígado	205.745	201.620
Moela	300.894	382.299
Patatas	894.641	982.264
Total	28.564.428	32.907.365

Fonte: Dados pesquisados (2021).

Com os resultados de 2020 já organizados em uma tabela, foi possível perceber que o produto coxa e coração, ficaram na mesma situação em 2021, o produto coxa representando o maior número

de vendas e o produto coração o menor.

Para calcular a porcentagem de crescimento de um item, foi necessário subtrair o valor de 2021 pelo valor de 2020 e depois dividir o total pelo valor de vendas 2020 (Tabela 7).

Tabela 7 – Valor de crescimento de vendas de 2021

Produtos	%Crescimento
Coração	-14,82
Fígado	-2,00
Peito filé	5,12
Patatas	9,79
Coxa	12,41
Frango Inteiro	12,55
Moela	27,05
Asa	76,93

Fonte: Dados pesquisados (2021).

O próximo passo, foi calcular a participação de mercado de cada produto. Com isso, foi preciso somar as quantidades de vendas das duas empresas e dividir as vendas de cada produto, pelas vendas totais somadas das duas organizações. Com esses valores encontrados para cada produto de cada empresa, foi necessário dividir o valor da empresa analisada, pelo valor da empresa concorrente e logo após multiplicar por 10 para obter o valor de participação no mercado (Tabela 8).

Tabela 8 – Valores de participação no mercado do ano de 2021 escalonados.

Produtos	Participação no mercado
Frango Inteiro	9,199
Peito filé	12,735
Coxa	15,194
Asa	7,892
Coração	16,969
Fígado	13,731
Moela	9,291
Patatas	24,875

Fonte: Dados pesquisados (2021).

Com todos os valores definidos, foi necessário calcular a área do círculo (AC) para cada produto (Tabela 9). Esse valor foi calculado conforme a fórmula descrita na literatura de Ambrosio e Ambrosio (2005) e aplicada também no trabalho de PEREIRA et al (2017):

$$AC = \sqrt{(Faturamento/\pi)}$$

Tabela 9 – Faturamento e área do círculo

Produtos	Faturamento	Área do círculo
Frango Inteiro	R\$ 543.678,00	4,16
Peito filé	R\$ 11.427.818,00	19,07
Coxa	R\$ 14.704.109,00	21,63
Asa	R\$ 4.517.282,00	11,99
Coração	R\$ 148.295,00	2,17
Fígado	R\$ 201.620,00	2,53
Moela	R\$ 382.299,00	3,49
Patas	R\$ 982.264,00	5,59

Fonte: Dados pesquisados (2021).

Com a Tabela 9 já completa, foi possível montar a Matriz BCG com um auxílio da planilha eletrônica no Gráfico 1:

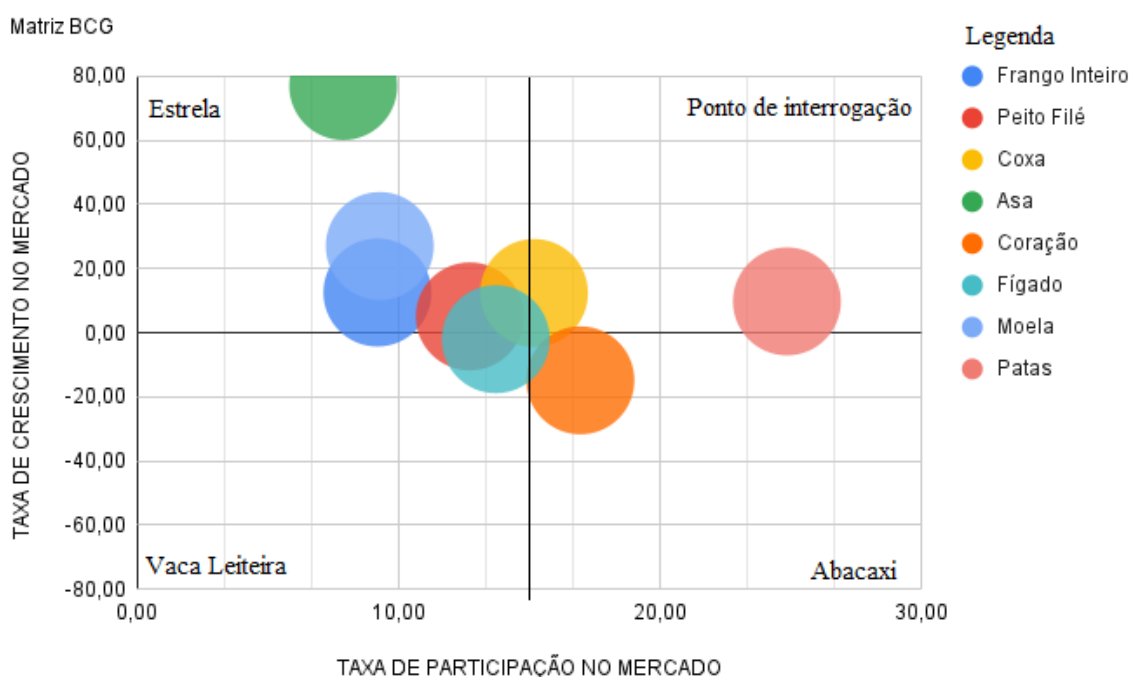


Gráfico 1: Matriz BCG para o ano de 2021 da empresa Carrer Alimentos.

A Matriz BCG da empresa indica o significado de cada produto em cada quadrante de 2021 da organização. O item patas é o único que se encontra no quadrante ponto de interrogação, portanto esse produto opera em mercado com alto desenvolvimento, porém com baixas participações. O coração é único produto encontrado no quarto quadrante, representado uma baixa performance nas vendas e na participação no mercado.

É possível verificar uma alta concentração no quadrante estrela. Os produtos ali localizados representam uma alta participação nas receitas e grande crescimento de mercado. O produto coxa, que representou grandes vendas para a organização, está entre o quadrante 1 e 2, estrela e ponto de

interrogação respectivamente. A literatura de Schrippe et al (2013) apresenta um caso semelhante de um item que representa grande retornos financeiros e um alto crescimento de mercado. Em ambos os casos, o produto no mercado concorrente também foi destaque e isso faz com que a concorrência para esse item seja alta e acirrada. Para esse produto é necessário fazer um plano estratégico e uma análise mais frequente para não perder a boa atuação no mercado.

O fígado ficou entre os quatro quadrantes, se concentrando mais no quadrante 1 e 3, estrela e vaca leiteira respectivamente. Analisando as tabelas, esse item representou boa participação no mercado, porém baixo crescimento no mercado mostrando que o item pode ser considerado vaca leiteira.

Como forma de entender em que período de vida cada produto se encontra, foi necessário também analisar o ciclo de vida do produto que será descrito no próximo tópico.

4.2 Construção do Ciclo de Vida do Produto

Para a construção do Ciclo de Vida do Produto, foi utilizado como modelo a literatura de Lorenzatto e Ribeiro (2017), mais precisamente a análise de dados, que consiste na coleta de informações e distribuição de dados em uma planilha eletrônica para o estudo necessário. Para a construção do ciclo de vida, foi utilizado o período de janeiro a dezembro de 2021. Foram feitos dois gráficos para observar o comportamento dos itens. O Gráfico 2 representa os itens: Frango inteiro, peito filé, coxa e asa.

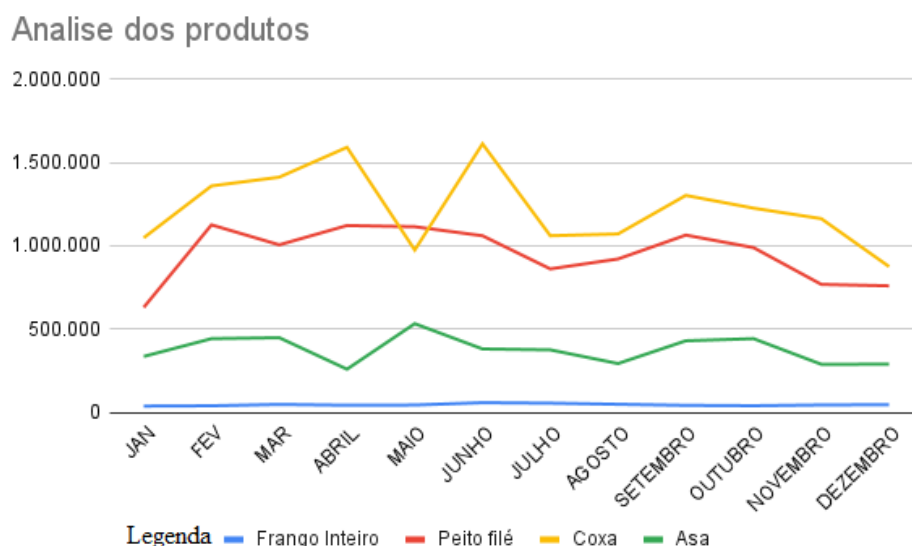


Gráfico 2: Gráfico de linha dos produtos: Frango inteiro, peito filé, coxa e asa.

O frango inteiro foi o único item do Gráfico 2 que apresentou grande constância nas vendas.

O item coxa por sua vez teve grandes declínios e grandes picos de crescimento, representando a instabilidade do item.

O gráfico 3, representa os itens: Coração, fígado, moela e patas. Foi possível perceber que o item patas teve grandes picos de crescimento e declínio, mostrando a grande instabilidade do item. Já o coração, foi o único item que representou estabilidade nas vendas.

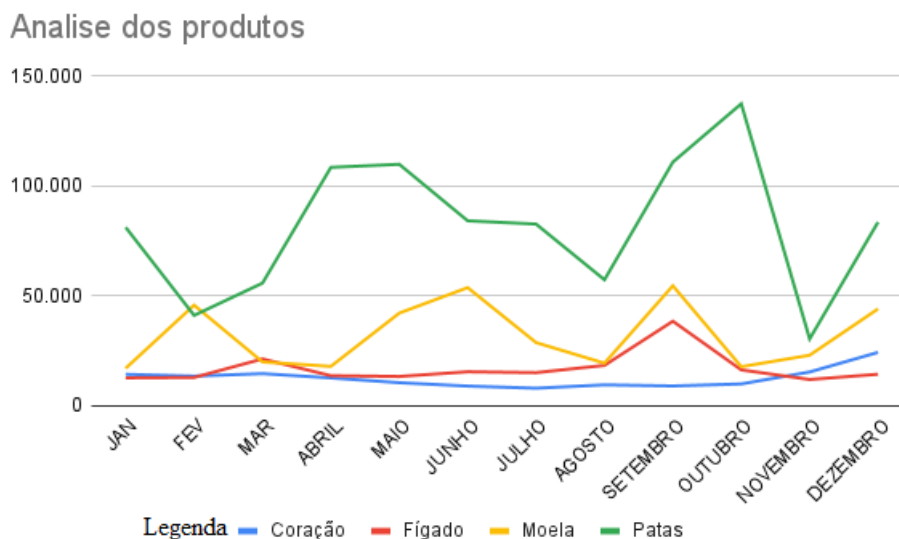


Gráfico 3: Gráfico de linha dos produtos: Coração, fígado, moela e patas.

Com a análise dos gráficos, os produtos foram colocados no gráfico do ciclo de vida de cada produto de acordo com o ciclo de cada um, conforme mostra o Gráfico 4.

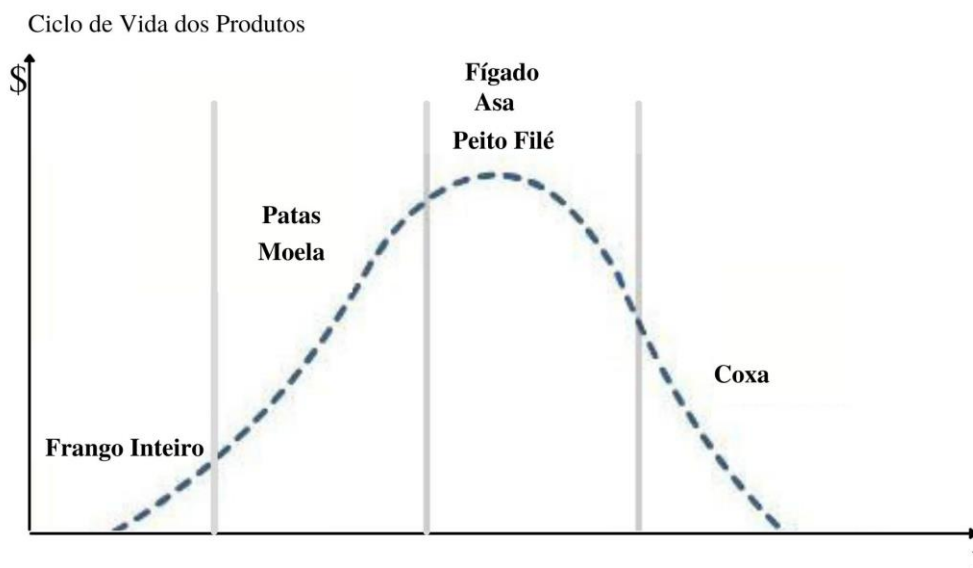


Gráfico 4: Gráfico do Ciclo de Vida dos Produtos

O Ciclo de Vida dos Produtos indica o estado de vida de cada item dentro da organização. O

item Frango Inteiro, é um produto pronto para ser lançado no mercado, ou seja, um produto que precisa de investimento para alavancar. O item patas e o item moela, encontram-se na fase de crescimento, isso significa que o produto já está sendo reconhecido e comprado pelos clientes da organização. Os produtos fígado, asa e peito filé, estão na fase da maturidade, contendo alta taxa de venda, porém já apresentam uma taxa de crescimento inerte. Por fim, o produto coxa encontra-se na fase declínio, reduzindo as vendas seja pela pressão de concorrentes ou pelo surgimento de novas tecnologias e inovações, representando grande preocupação, já que é o item que representa muito na receita da organização. Sendo assim, é essencial utilizar novas estratégias para não perder o produto.

4.3 Construção do cruzamento entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto

Com a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto já realizados, para essa fase é necessário apenas colocar cada quadrante no seu estado de vida, conforme o Gráfico 5.

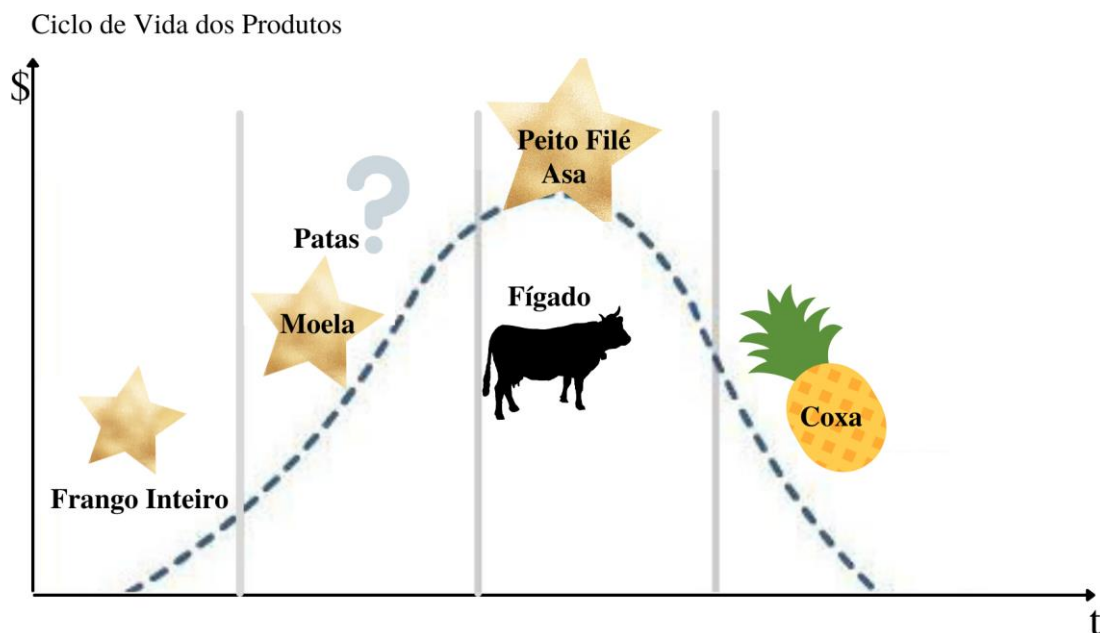


Gráfico 5: Gráfico do Ciclo de Vida dos Produtos

Com essa junção da Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto, foi possível analisar que o item frango inteiro ser considerado um produto estrela, ele ainda precisa de muito investimento e estudo para ser um produto estável e rentável para a organização. O item patas, está em crescimento, mas ainda representa um produto de dúvidas para a organização, sendo necessário um maior investimento para o aumento de vendas e destaque desse produto. Os produtos asas e peito filé, além de serem estrelas, também são produtos de grande maturidade para a organização, sendo assim o ideal é não esquecer desses produtos já que eles estão em uma fase de fácil declínio. Por fim, o produto

coxa devido à grande concorrência de mercado mesmo com altas vendas, acaba se tornando um produto em constante ameaça para a organização, precisando de uma estratégia mais agressiva para ampliar as vendas e a taxa de mercado.

5. Considerações Finais

O estudo realizado teve como finalidade fazer a junção e análise da Matriz BCG e do Ciclo de Vida do Produto. Através de entrevistas com o setor comercial da organização, foi possível identificar a necessidade de focar nos produtos realizando as coletas de dados mensais para uma análise mais completa e estruturada das duas ferramentas estratégicas.

Houve grande dificuldade na aplicação devido à falta de dados da empresa que apesar de ser de médio porte, ainda encontra dificuldades para mensurar os dados diários da organização. Outro problema enfrentado foi a busca pelos dados de concorrentes diretos, já que a empresa se encontra localizada em uma região com inúmeras empresas do mesmo ramo, mas não representando concorrência direta.

Foi possível perceber que apesar de mais de 20 anos de mercado, a empresa começou a analisar os seus produtos a pouco tempo, o que ocasionou em um grande catálogo, mas que só alguns produtos representam realmente as vendas da organização. A empresa tem um grande potencial para se tornar uma empresa com vendas ainda maiores e isso é notável já que muitos dos seus itens, encontram-se no quadrante estrela e apenas um item é considerado abacaxi. Uma sugestão para a organização, é fortalecer ainda mais seus produtos, reorganizando o catálogo e retirando os inúmeros produtos que agregam apenas volumes para o catálogo. Além disso, a empresa precisa investir no marketing, que após visitas feitas deixou claro que falta muito do marketing dentro da organização.

A pesquisa apresenta resultados específicos da empresa analisada, podendo servir como embasamento para estudos futuros em outras áreas ou aprofundamentos na pesquisa da empresa analisada.

Sugere-se para futuros estudos que seja construído uma matriz SWOT para a organização e um planejamento estratégico estabelecendo metas, ações, tomada de decisões e inúmeros outros instrumentos que podem fortalecer ainda mais a organização.

Referências

ABPA. Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual, 2021**, 2021. Disponível em: <https://abpa-br.org/wp-content/uploads/2021/04/ABPA_Relatorio_Anual_2021_web.pdf>. Acesso em: 15 de jun. 2021.

AMBROSIO, A; AMBROSIO, V. **A MATRIZ BCG PASSO A PASSO**, 2005. Disponível em: <

<https://docplayer.com.br/2192124-A-matriz-bcg-passo-a-passo-a-matriz-bcg-revista-da-espm-julho-agosto-de-2005.html>>. Acesso em: 18 de dez. 2021;

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise Swot: um estudo de caso**, 2006. Disponível em: <ARTIGO MATRIZ BCG (1).pdf > Acesso em: 10 de jun. 2021.

BORTOLIN, E. S. **ESTIMAÇÃO DE EQUAÇÃO DE OFERTA DE EXPORTAÇÃO DE FRANGO PARA O BRASIL (1991/2000)**. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20181127-161054/publico/BortolinSandroEmilio.pdf>>. Acesso em: 12 de ago. 2021.

CAMPOS, V. **Ciclo de vida de produtos. Como um produto ou serviço pode vir a se comportar com o passar do tempo**, 2017. Disponível em: <https://www.comissaodaverdade.pe.gov.br/uploads/r/arquivo-publico-estadual-jordao-emerenciano/5/5/2/5528d8c61b5def20630c25395016b813d67c8960e34a628934c72a55cbb1c3f7/641f8152-8d22-466c-b41b-f3a1cd80d1b6-CM08_Ciclo_de_Vida_dos_Produtos.pdf>. Acesso em: 26 de jul. 2021.

COSTA, S. L; GARCIA, L. A. F; BRENE, A. R. P. **PANORAMA DO SETOR DE FRANGO DE CORTE NO BRASIL E A PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA AVÍCOLA PARANAENSE NO COMPLEXO DADO SEU ALTO GRAU DE COMPETITIVIDADE**, 2015. Disponível em: <209.pdf>. Acesso em: 28 de jun. 2021.

DERETTI, S. **O MARKETING ORIENTADO PELO MERCADO**, 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/393-1265-1-PB.pdf>. Acesso em: 14 de set. 2021.

FERREIRA, D. A. M; SILVA, E. M; SOUZA, R; RIGUEREIDO, V; MIRANDA, P. T. I. **A importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresa**, 2005. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/199473177.pdf>>. Acesso em: 09 de jun. 2021.

GARCIA, F. A. L; FILHO, F. S. B. J. **Economias de Escala na Produção de Frangos de Corte no Brasil**, 2005. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/resr/a/LZpV5PVB6nvv6vm7LBBc93M/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 de jul. 2021.

HENDERSON, B. **THE PRODUCT PORTFOLIO**, 1970. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>>. Acesso em: 12 de ago. 2021.

IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)**, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/992#resultado>>. Acesso em: 20 de jun. 2021.

JUNIOR, E. **O que é e como fazer uma matriz BCG?**, 2020. Acesso em: < <https://www.edm2.com.br/blog/o-que-e-e-como-fazer-uma-matriz-bcg/>>. Acesso em: 14 de ago. 2021.

LIMA, C. Q. R. **UM MODELO PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Disponível em: <<https://www.cin.ufpe.br/~rqcl/tg/tg-rqcl.pdf>>. Acesso em: 12 de jul. 2021

LORENZATTO, T, B; RIBEIRO, D, L, J; **ANÁLISE DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS EM LINHA DE MOTOSSERRAS**, 2017. Disponível em:<

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/200799/001064216.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de dez. 2021.

MELO, J. **PLANO DE MARKETING** Porto Ingleses Hotel, 2005. Disponível em <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Joice%20de%20Melo.pdf>>. Acesso em: 21 de jul. 2021.

NETO, G. P. W; NUNES, V. R; ASSIS, C. W. C; FONSECA, C. R; ADRIANO, A. N. **Influência do ciclo de vida do produto em relação à classificação de clientes para planejar estratégias de venda: o caso de um comércio varejista de calçados e acessórios**, 2016. Disponível em: <<https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/378/474>> Acesso em: 18 de ago. 2021

OLIVEIRA, F; A. **Proposta de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto Suportando o Estado de Competitividade das Organizações**, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/331568/1/Oliveira_AdalbertoFernandesDe_D.pdf>. Acesso em: 17 de ago. 2021.

PEREIRA, M, M, S; GIULIANI, C, A; ALVES, F, I M; CORREA, A, D; NETO, S, M. **A Matriz Boston Consulting Group (BCG) no planejamento de marketing em uma universidade privada**, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/912_ARTIGO%20SEGET.pdf>. Acesso em: 03 de jan. 2022.

PINHO, R. C. **Ocorrência de artrite em carcaças de frangos de corte abatidos em um abatedouro-frigorífico na mesorregião de criciúma entre setembro de 2016 a agosto de 2017**, 2017. Disponível em: <TCC_RAMONCHITESPINHO.pdf>. Acesso em: 27 de jun. 2021.

RAIMUNDO, L. M. B., & Batalha, M. O. **Mercado de carne suína na cidade de São Paulo: segmentos e estratégias**, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1240-14>>. Acesso em: 09 de jun. 2021.

REEVES, M; MOOSE, S; VENEMA, T. **BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix**, 2014. Disponível em: <https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Classics_Revisited_The_Growth_Share_Matrix_Jun_2014_tcm9-84453.pdf>. Acesso em: 01 de ago. 2021.

RIBAS, F. J. A; FACINI, A. M; TEIXEIRA, G. **Planejamento Estratégico**, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 12 de jul. 2021.

SEBRAE. **Proposta de valor pode ajudar com a fidelização de clientes**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/proposta-de-valor-pode-ajudar-com-a-fidelizacao-de-clientes,e94e92099b220610vgnvcm1000004c00210arcd>>. Acesso em: 13 de jul. 2021.

SCHRIPPE, P; BACK, L; WEISE, D, A; KOVALESKI, L, J. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT E MATRIZ BCG APLICADAS EM UM CENTRO ESPORTIVO WELLNESS E FITNESS**, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Weise/publication/286845552_Strategic_planning_SWOT_Analysis_and_BCG_Matrix_in_a_wellness_and_fitness_sport_center/links/56a2096608ae984c449b5e87/Strategic-planning-SWOT-Analysis-and-BCG-Matrix-in-a-wellness-and-fitness-sport-center>. Acesso em: 02 de jan. 2022.

SOUZA, A. D; COELHO, F. A; QUARESMA, C. R; FAJAN, D. F; NABARRO, M. B. C. **ANÁLISE DA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP – BCG COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DO SETOR DE INFORMÁTICA**, 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/1242597.pdf>>. Acesso em: 14 de set. 2021.

SOUZA, R. C. A. **Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente**, 2002: um levantamento junto às médias e grandes empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1170/1/arquivo1726_1.pdf>. Acesso em: 14 de set. 2021.

TAVARES, M. F. **Ciclo de Vida do Produto: Introdução, Crescimento, Maturidade, Declínio**, 2012. Disponível em: <<https://marketingfuturo.com/ciclo-de-vida-do-produto-introducao-crescimento-maturidade-declinio/>>. Acesso em: 13 de ago. 2021.

TEIXEIRA, C. A. C; ALONSO, C. L. V. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 09 de jul. 2021.

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA). **Poultry and Products Semi-annual**, 2021. Disponível em: <> Acesso em: 13 de jun. 2021.> Acesso em: 13 de jun. 2021. <[Poultry-and-Products-Semi-annual_Brasilia_Brazil_03-01-2019.pdf](#)>. Acesso em: 13 de jun. 2021.

VERALDI, G. ZIN, A. R; BOMBANA, P. L; BARCELLOS, P. F. P. **AVALIAÇÃO DAS EQUIPES DE VENDAS DE DUAS EMPRESAS COM A MATRIZ BCG UTILIZANDO LUCRO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/PPTcFp9YnLM4bvLmxzFf65C/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 23 de jun. 2021.