

# A MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) NO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA

## Autores

---

Silvia Maria Morales Pereira  
Antonio Carlos Giuliani  
Maria Izalina Ferreira Alves  
Dalila Alves Corr a

## Orientador

---

Antonio Carlos Giuliani

## 1. Introdução

---

Nos últimos anos, profundas mudanças têm ocorrido na Educação brasileira. Referentemente ao Ensino Superior, os Censos da Educação Superior de 2000 e 2004, mostram que as matrículas de Graduação apontaram para um crescimento das IES privadas de 1.807.219, em 2000, para 2.985.405, em 2004. No entanto, o número de IES particulares aumentou, consideravelmente, nesse mesmo período, sendo que, em 2000, existiam 1.004 IES no país e em 2004, o número chegou a 1.789. Essa realidade gera o excesso de vagas nos Cursos de Graduação do país, e além desse problema, a Instituição de Ensino Superior (IES) particular sofre, também, com a inadimplência.

A importância do estudo está alicerçada na inexistência de estudos sobre o modelo Matriz BCG na educação e na escassez de pesquisa ou publicação a respeito do assunto.

## 2. Objetivos

---

Contudo, este estudo propõe-se a fazer uma análise da aplicabilidade da Matriz BCG, como parte integrante do planejamento de *marketing* de uma IES particular, com vistas a possibilitar-lhe um melhor gerenciamento de seus recursos financeiros.

De acordo com Kotler (2000), a Matriz BCG pode ser aplicada pela IES em seu *portfolio*, a fim de identificar os cursos geradores de caixa (Vacac Leiteiras) e viabilizar recursos em novos investimentos.

## 3. Desenvolvimento

---

Ainda, Kolter (2000) explica as quatro células que compõem a Matriz BCG, apresentada na **Figura 2**.

1. 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

usado o termo *Ponto de Interrogação* porque a empresa deve analisar/questionar a permanência desse produto. Na Figura 2 há três produtos *Pontos de Interrogação*, o que pode ser inviável devido à necessidade de excesso de investimentos para esses produtos. O recomendável para a instituição, seria um ou dois produtos, no máximo, nessa categoria. No setor educacional, um produto *Ponto de Interrogação* pode ser caracterizado como um curso novo.

22. *Estrelas*: se o negócio do tipo *Ponto de Interrogação* for bem sucedido, ele se torna uma *Estrela*. Um produto *Estrela* é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo. A empresa da Figura 2 tem dois produtos *Estrelas*, porém, se não tivesse nenhum, teria motivos de preocupação. Transpondo para a educação, o curso denominado *Estrela* é líder diante de seu maior concorrente, mas ainda não gera lucro por necessitar, ainda, de alto investimento.

33. *Vaca Leiteira*: quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a *Estrela* se torna uma *Vaca Leiteira*. Uma *Vaca Leiteira* gera muito caixa. Como a taxa de participação relativa no mercado já caiu, a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. A empresa pode utilizar os produtos *Vacas Leiteiras* para pagar suas contas e apoiar seus outros negócios. A empresa da Figura 2 possui apenas uma *Vaca Leiteira*, portanto, ela é vulnerável, pois se esta começar a perder participação relativa no mercado, a empresa terá que, novamente, investir recursos nesse negócio, a fim de evitar que perca a liderança no mercado. Se não o fizer, a *Vaca Leiteira* pode se transformar em mero animal de estimação. Na educação, o curso *Vaca Leiteira* é o gerador de lucro, ou seja, é aquele que possibilita à IES investir os recursos dele advindos para implantação de outros cursos, bem como para posicionar novos cursos.

44. *Animais de Estimação*: são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos. A empresa da Figura 2 possui dois desses negócios e isso pode ser excessivo. Nesse caso, a empresa deve avaliar se está mantendo esses negócios por boas razões (espera de uma reviravolta na taxa de crescimento do mercado ou uma nova chance para conseguir a liderança) ou por razões sentimentais. Nesse quadrante estão alocados os cursos de pequena participação em mercado de baixo crescimento. No caso, a IES deve avaliar se manterá ou não esses cursos em funcionamento.

Esta pesquisa foi iniciada por meio de um estudo exploratório. Ao conceituar esse procedimento metodológico inicial, pode-se afirmar que uma pesquisa exploratória tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade.

Assim, um projeto de pesquisa, por meio de um estudo exploratório, é o primeiro passo para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, tais como: os produtos existentes, a evolução e as tendências de um segmento específico em que se pretenda atuar (SAMARA; BARROS, 2002).

Há que se destacar, também, que este trabalho foi elaborado a partir de um estudo de caso da Universidade "X", onde o cenário foi construído por fatos reais. Dentro desse contexto e conforme aponta Yin (2005), pode-se afirmar que a investigação por meio de um estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à coleta e à análise de dados.

Dessa forma, este artigo apresenta um estudo de caso ilustrativo que permite atender aos objetivos do estudo. A etapa exploratória conta com a utilização da Matriz BCG para análise de dois tipos de

concorrentes:

Primeiro considerou-se o tamanho e a denominação do tipo da IES.

Universidade X (analisada)

Universidade Y

Concomitantemente, foram considerados os concorrentes diretos em termos de oferecimentos de cursos, ou seja, as IES que oferecem cursos semelhantes aos da IES analisada.

Faculdade W

Centro Universitário Z

## A seleção das IES concorrentes fundamentou-se nos seguintes critérios:

- orientação de especialistas na área;
- valor da mensalidade dos Cursos analisados;
- localização das IES;
- número de matriculados nos Cursos dessas Instituições;
- similaridade de seus Cursos com os da IES analisada.

Segundo Ambrósio e Ambrósio (2005), a Matriz BCG é elaborada a partir de uma planilha onde são calculadas as variáveis-chave, conforme mostra a **Tabela 2**.

Para o preenchimento dessa tabela, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória, a fim de se buscar informações tanto na Instituição X quanto em outras IES da Região.

De acordo com a Tabela 2, na primeira coluna é apresentado o *Portfolio* de Cursos da Instituição. Na segunda coluna é colocado o crescimento de mercado [1] no ano em estudo. Na terceira, é colocada a participação da Instituição no mercado total no ano em estudo. Na quarta coluna, é colocada a participação de mercado do maior concorrente no ano em estudo, relativa a cada Curso. Nessa etapa, foi realizada uma pesquisa exploratória, a fim de identificar quem é o maior concorrente da Instituição X. A penúltima coluna é relativa ao faturamento por *Portfolio* de Cursos no ano em estudo. Na última é colocada a área de circunferência para cada curso.

[1] Os dados utilizados para esse cálculo são relativos aos anos de 2003 e 2004, retirados da fonte: INEP/MEC.

#### 4. Resultados

---

Após juntar todas as informações e calculá-las, é feita a construção da Matriz BCG. Feitas as inserções das informações relativas à Instituição X, bem como as inclusões de dados de suas principais concorrentes, é possível fazer uma análise detalhada de todos os cursos estudados.

A **Figura 3** mostra o resultado da aplicação da Matriz BCG na IES “X”.

Conforme Ambrósio e Ambrósio (2005), por meio do método proposto, o pesquisador passa a ter disponível uma ferramenta de análise tanto qualitativa quanto quantitativa bastante poderosa.

Ao se adaptar a Matriz BCG na Universidade X e nas suas concorrentes, pode-se observar que a taxa de crescimento de mercado dos Cursos analisados foi de -5% a 31%. A Matriz BCG revela a situação dos cinco cursos analisados da Instituição X.

**Nota-se que o Curso (2) está saindo do quadrante *Ponto de Interrogação* em direção ao quadrante *Estrela* e se revela como um curso bastante promissor, pois sua participação no mercado é superior a de seu concorrente, embora o crescimento de mercado esteja ainda em torno de 2%.** Dentre os cinco, esse é o que obteve o maior crescimento de mercado do país com 14,26%. Pode-se afirmar, também, que o Curso (2) está utilizando 100% do custo relativo. Nota-se que ele é o único Curso do quadrante *Ponto de Interrogação* da IES analisada.

**Já o Curso (1), mesmo não tendo a liderança de participação de mercado, certamente por conta do excesso número de matrículas deste Curso nas diversas IES instaladas no país e na região, é considerado pela Matriz como um produto *Estrela*, em razão de seu expressivo faturamento. Esse Curso, como mostra a Tabela 2, obteve um crescimento de mercado nacional de 10,47%.**

**O Curso (4) tem menos de oito por cento de crescimento no mercado nacional (crescimento negativo). Esse Curso está em transição dentro da IES, ou seja, ele está se deslocando do quadrante *Vaca Leiteira* para o quadrante *Animais de Estimação*. A participação da IES no mercado, com esse Curso é igual a de seu maior concorrente, em torno de 0,91%. No que se refere ao custo relativo, o curso está utilizando 100% do custo relativo e está em declínio por obter um crescimento negativo no mercado. Nesse caso, a IES está mantendo-o por questões de tradição ou, então, porque espera uma possível reviravolta na taxa de crescimento de mercado.**

O Curso (5) também se encontra no quadrante *Vaca Leiteira*, tanto pelo fato de crescimento de mercado estar abaixo de -1% quanto pela sua baixa participação no mercado com relação a seu maior concorrente. Portanto, esse curso causa preocupações porque começa a perder participação relativa no mercado. Dessa forma, a *Instituição X* deve investir recursos nesse curso ou então, substituí-lo por um novo.

O Curso (3) também é considerado, ainda, como *Estrela*. Seu crescimento de mercado nacional é de 4,52%, mas a IES participa somente com 0,22% contra 0,41% de seu maior concorrente. Mesmo com a efetiva participação no mercado da concorrência, o faturamento desse curso é semelhante ao do Curso (4), sendo que este obteve a participação semelhante ao do maior concorrente, mas com mercado nacional em decréscimo acentuado (-8,53%).

Nota-se que a IES X possui um Curso *Ponto de Interrogação* (Curso 2), dois Cursos no quadrante *Estrela* (Cursos 1 e 3) e um Curso *Vaca Leiteira* (Curso 5), além de ter um Curso migrando do quadrante *Vaca Leiteira* para *Animais de Estimação* (Curso 4). Contudo, observa-se que os Cursos (1 e 3), embora não sejam líder no mercado em relação aos seus maiores concorrentes, apresentam índices de participação acima de 50% e possuem um crescimento de mercado bastante positivo.

Com base nos resultados obtidos em estudo, pode-se afirmar que a Matriz BCG apontou para a realidade de cada um dos Cursos analisados, dentro da sua área de abrangência na IES. As fases e etapas para implementação da Matriz BCG devem levar em conta fatores internos (realidade dos Cursos) e fatores externos, tanto no que se refere aos concorrentes quanto aos dados oficiais do MEC.

Para se levantar os concorrentes foi realizado um estudo da realidade na região, tais como, número de matrículas, preços de mensalidades e localização das IES concorrentes em relação à IES X.

Para se aplicar a Matriz BCG nos Cursos de Graduação da IES X foram envolvidos a Universidade Y, a Faculdade W e o Centro Universitário Z. Dessa forma, foram analisados os ambientes internos e externos da IES X e dos Cursos analisados.

O pressuposto inicial de que a Matriz BCG pode ser descrita e utilizada como parte do Planejamento Estratégico da IES e, contudo, pode auxiliá-la na eliminação e/ou reposição de Cursos foi comprovado.

## 5. Considerações Finais

---

Após juntar todas as informações e calculá-las, é feita a construção da Matriz BCG. Feitas as inserções das informações relativas à Instituição X, bem como as inclusões de dados de suas principais concorrentes, é possível fazer uma análise detalhada de todos os cursos estudados.

A **Figura 3** mostra o resultado da aplicação da Matriz BCG na IES "X".

Conforme Ambrósio e Ambrósio (2005), por meio do método proposto, o pesquisador passa a ter disponível uma ferramenta de análise tanto qualitativa quanto quantitativa bastante poderosa.

Ao se adaptar a Matriz BCG na Universidade X e nas suas concorrentes, pode-se observar que a taxa de crescimento de mercado dos Cursos analisados foi de -5% a 31%. A Matriz BCG revela a situação dos cinco cursos analisados da Instituição X.

**Nota-se que o Curso (2) está saindo do quadrante *Ponto de Interrogação* em direção ao quadrante *Estrela* e se revela como um curso bastante promissor, pois sua participação no mercado é superior a de seu concorrente, embora o crescimento de mercado esteja ainda em torno de 2%. Dentre os cinco, esse é o que obteve o maior crescimento de mercado do país com 14,26%. Pode-se afirmar, também, que o Curso (2) está utilizando 100% do custo relativo. Nota-se que ele é o único Curso do quadrante *Ponto de Interrogação* da IES analisada.**

**Já o Curso (1), mesmo não tendo a liderança de participação de mercado, certamente por conta do excesso número de matrículas deste Curso nas diversas IES instaladas no país e na região, é considerado pela Matriz como um produto *Estrela*, em razão de seu expressivo faturamento. Esse Curso, como mostra a Tabela 2, obteve um crescimento de mercado nacional de 10,47%.**

**O Curso (4) tem menos de oito por cento de crescimento no mercado nacional (crescimento negativo). Esse Curso está em transição dentro da IES, ou seja, ele está se deslocando do quadrante *Vaca Leiteira* para o quadrante *Animais de Estimação*. A participação da IES no mercado, com esse Curso é igual a de seu maior concorrente, em torno de 0,91%. No que se refere ao custo relativo, o curso está utilizando 100% do custo relativo e está em declínio por obter um crescimento negativo no mercado. Nesse caso, a IES está mantendo-o por questões de tradição ou, então, porque espera uma possível reviravolta na taxa de crescimento de mercado.**

O Curso (5) também se encontra no quadrante *Vaca Leiteira*, tanto pelo fato de crescimento de mercado estar abaixo de -1% quanto pela sua baixa participação no mercado com relação a seu maior concorrente. Portanto, esse curso causa preocupações porque começa a perder participação relativa no mercado. Dessa forma, a *Instituição X* deve investir recursos nesse curso ou então, substituí-lo por um novo.

O Curso (3) também é considerado, ainda, como *Estrela*. Seu crescimento de mercado nacional é de 4,52%, mas a IES participa somente com 0,22% contra 0,41% de seu maior concorrente. Mesmo com a efetiva participação no mercado da concorrência, o faturamento desse curso é semelhante ao do Curso (4), sendo que este obteve a participação semelhante ao do maior concorrente, mas com mercado nacional em decréscimo acentuado (-8,53%).

Nota-se que a IES X possui um Curso *Ponto de Interrogação* (Curso 2), dois Cursos no quadrante *Estrela* (Cursos 1 e 3) e um Curso *Vaca Leiteira* (Curso 5), além de ter um Curso migrando do quadrante *Vaca Leiteira* para *Animais de Estimação* (Curso 4). Contudo, observa-se que os Cursos (1 e 3), embora não sejam líder no mercado em relação aos seus maiores concorrentes, apresentam índices de participação acima de 50% e possuem um crescimento de mercado bastante positivo.

Com base nos resultados obtidos em estudo, pode se afirmar que a Matriz BCG apontou para a realidade de cada um dos Cursos analisados, dentro da sua área de abrangência na IES. As fases e etapas para implementação da Matriz BCG devem levar em conta fatores internos (realidade dos Cursos) e fatores externos, tanto no que se refere aos concorrentes quanto aos dados oficiais do MEC.

Para se levantar os concorrentes foi realizado um estudo da realidade na região, tais como, número de matrículas, preços de mensalidades e localização das IES concorrentes em relação à IES X.

Para se aplicar a Matriz BCG nos Cursos de Graduação da IES X foram envolvidos a Universidade Y, a Faculdade W e o Centro Universitário Z. Dessa forma, foram analisados os ambientes internos e externos da IES X e dos Cursos analisados.

O pressuposto inicial de que a Matriz BCG pode ser descrita e utilizada como parte do Planejamento Estratégico da IES e, contudo, pode auxiliá-la na eliminação e/ou reposição de Cursos foi comprovado.

## Referências Bibliográficas

---

AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.

BRAGA, Ryon. Ensino enfrenta sua maior prova em dez anos. **Jornal meio e mensagem**, São Paulo, p. 43, 10 abr. 2006.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST - Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOPPER EDUCACIONAL. O Futuro do Ensino Superior Brasileiro. In: REUNIÃO PLENÁRIA DO CRUB, 75., 2006, Goiânia: HOPER, 2006. p. 3.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2000**. Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_. **Censo da Educação Superior 2004**. Brasília, DF, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO: A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000, 1991, Florianópolis:

CPGA/UFSC, 1991. 20 p.

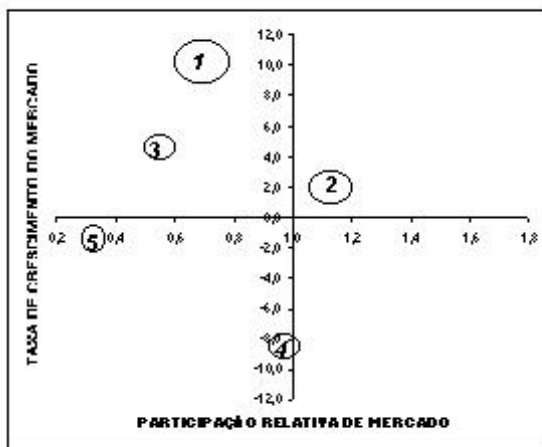
PSILLAKIS, Homero Miguel. Estratégias Mercadológicas. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 441-474.

SAMARA, Beatriz; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e Metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

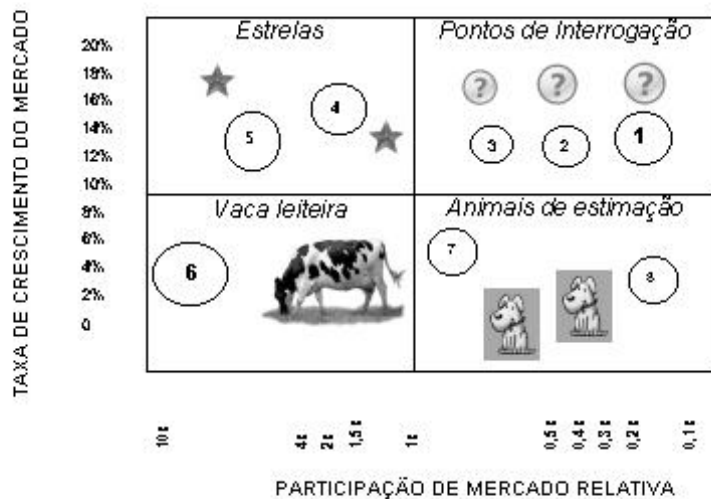
## Anexos

Figura 3 - Matriz BCG aplicada na IES "X".



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 91).

**Figura 2 - Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG.**



Fonte: Kotler (2000, p. 91).

**Tabela 2: Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG**

Portfólio de Cursos	Crescimento de mercado (%)	Participação de mercado da IES (%)	Participação de mercado do maior concorrente' (%)	Índice de Participação de mercado do maior concorrente	Faturamento (em R\$100.000,00)	Área da circunferência (unidade de área)
Curso 1	10,47	0,15	0,22	0,68	5,62	1,34
Curso 2 <sup>a</sup>	2,19	14,26	12,49	1,14	3,86	1,11
Curso 3	4,52	0,22	0,41	0,53	1,65	0,73
Curso 4	- 8,53	0,91	0,91	1,00	1,65	0,73
Curso 5	-1,21	0,09	0,27	0,32	0,40	0,36

Fonte: Adaptado de Ambrósio e Ambrósio (2005).