

CONJUNTURA ECONÓMICA DESAFIANTE

O papel da matriz BCG na formulação de estratégia de expansão empresarial

O actual contexto da economia angolana, desafiante para a sobrevivência das empresas, a julgar pela retracção do consumo pressionado pela inflação e, pelo fraco poder de compra das famílias. Perante esta realidade, a necessidade de revitalização das empresas, por via da obtenção de financiamento junto das instituições financeiras, torna-se oneroso o custo do respectivo financiamento devido às altas taxas de juro que a banca oferece. Pese embora, o ambiente de negócios ser desafiante, no mundo corporativo existem ferramentas adequadas que viabilizam o processo de alavancagem que se pretende para revitalização de uma empresa, sem recorrer a financiamento bancário, partindo do autofinanciamento.

O mercado angolano, apresenta um conjunto de oportunidades pelas especificidades da sua matriz de consumo e, pelo défice da heterogeneidade e pela fraca pluralidade de agentes económicos no campo da diferenciação e inovação na oferta de produtos e serviços. Em regra, a homogeneidade em soluções e concentração geográfica tornam-se cada vez mais características marcantes na qualificação e quantificação do mercado angolano.

A conjugação de estratégias convergentes a diferenciação das empresas no mercado, propicia condições a nível da sua envolvente transaccional para que, efectivamente, se evidencie fluxo de caixa por via das vendas realizadas, a par de garantir a materialização do objectivo primário consubstanciado no alcance do seu ponto de equilíbrio, também contribuem para o desenvolvimento de condições que a montante impulsionarão alavancagem do seu processo de expansão por via do autofinanciamento proveniente dos fundos dos seus meios libertos. No entanto, a materialização desta premissa para formular estratégia de expansão empresarial por via do autofinanciamento, passa pela utilidade marginal atribuída a ferramenta de gestão estratégica, a matriz de BCG. Pois, ela fornecendo um quadro analítico que facilita a alocação eficiente de recursos e decisões ponderadas sobre crescimento.

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta clássica de gestão estratégica, desenvolvida na década de 1970, que classifica os produtos ou unidades de negócio de uma empresa com base em dois eixos principais: taxa de crescimento de mercado e quota de mercado relativa. A matriz organiza estes elementos em quatro categorias:



Félix Inácio
Economista

OS PRODUTOS CONSIDERADOS “ESTRELAS”, SÃO AQUELES QUE POSSUEM ALTA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM MERCADOS EM CRESCIMENTO

“Estrelas”, “Vacac Leiteiras”, “Interrogações” e “Abacaxi”.

Os produtos considerados como “Estrelas”, são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados em crescimento. São os produtos ideais, que toda a empresa gostaria de vender. Normalmente exigem grandes investimentos para financiar a expansão contínua de mercado e eliminar concorrentes em potencial. A grande vantagem é que a sua grande participação de mercado reverte em geração de receitas para a empresa, com altas margens de lucro. Geralmente são auto-sustentáveis, pois geram e consomem grande volume de dinheiro. Deve ser sempre uma prioridade e não devem existir dúvidas nos investimentos em produtos estrelas, por haver potencial para liderar o mercado no futuro.

No entanto, já os produtos considerados como “Vacac Leiteiras”, que possuem uma importante participação de mercado em locais de baixo crescimento. Devido às suas vantagens de participação de mercado, geralmente geram dinheiro e o melhor é que não demandem muito investimento. Seus mercados de baixo crescimento geralmente são mais maduros e os produtos já são bem estabelecidos. É possí-

vel, portanto, estimular os produtos do tipo vaca leiteira gerar mais caixa e depois reinvesti-lo para financiar produtos promissores noutros quadrantes.

Entretanto, os produtos que são vistos como “Interrogações”, com baixa participação de mercado em sectores de alto crescimento, muitas vezes estão relacionados a negócios nascentes que ainda não têm bem definidos os caminhos a seguir, sem muita experiência de mercado. Como se encontram em mercados em expansão, a manutenção da sua actual participação de mercado necessita de altos investimentos, mas as suas vendas relativamente baixas tendem a gerar pouca ou nenhuma receita. Se conseguir aumentar significativamente a participação de mercado ao longo do tempo, o que implica investir mais, os produtos se podem tornar estrelas.

Finalmente, os produtos denominados “Abacaxi”, geralmente têm baixa quota de mercado e crescimento limitado. Na sua generalidade são descontinuados ou mantidos com pouca atenção. As receitas e os lucros são muitos pequenos e os produtos consomem muito dinheiro. Embora exijam investimentos periódicos, estes negócios marginais normalmente nunca geram muito, por isso talvez devam ser descartados.

Quando uma empresa dispõe de ferramentas exequíveis de inteligência de mercado, ao formular a estratégia de expansão, independentemente do período em se encontra o ciclo económico, a empregabilidade da matriz de BCG dá suporte à sustentabilidade da vitalidade do comportamento dos produtos ou serviços que a empresa irá colocar no mercado, sobretudo, visando o mapeamento adequado para que se optimize em vendas que geram fluxo de caixa tudo quanto a envolvente transaccional da empresa produzir.

O desafio que a matriz de BCG traz para os gestores e empresários, quando existe o domínio da inteligência do mercado, consiste exactamente em identificar e, mapear os produtos que se enquadra dentro dos elementos que representam o barómetro do escopo das quatro categorias da matriz de BCG, produtos “Estrelas”, “Vacac Leiteiras”, “Interrogações” e “Abacaxi”. O mapeamento dos produtos em função da matriz de BCG, permite aumentar o investimento nas condições que proporcionam o crescimento das vendas e, também permite o desinvestimento em produtos ou serviços que as suas vendas não geram fluxo de caixa, não obstante, o valor do dinheiro no tempo, numa realidade semelhante à economia angolana, é fortemente pres-



sionada pelo poder corrosivo da inflação sobre as vendas e, produtos em stock, razão pela qual as empresas precisam prestar atenção aos produtos cuja contribuição na geração de fluxo de caixa, é residual.

Mormente, a contribuição de produtos na geração de fluxo de caixa em função das quatro categorias que tipifica a matriz de BCG, a sua utilidade também impacta a nível da gestão financeira, resultante do processo de tomada de decisão, na transformação de produtos menos rentáveis, mas com potencial de crescimento no mercado, se houver incremento a nível de investimento em prospecção de novos mercados.

Numa conjuntura económica difícil o valor marginal da empregabilidade da matriz de BCG, está na sua capacidade da identificação dentro do seu portfólio de serviços ou produtos que podem ser considerados como anticíclicos, ou seja, produtos que representam a categoria de “Vacac Leiteiras” cuja vitalidade garantem a sustentabilidade da empresa, por via do alcance do seu ponto de equilíbrio. Porém existe toda uma necessidade de prudência na gestão dos produtos considerados “Vacac Leiteiras” para evitar a exaustão de modo, a que a empresa a curto prazo coloque a sua saúde financeira em risco e, a longo prazo melhore a sua capacidade de solvabilidade.

A empresa ao atingir o seu ponto de equilíbrio, o excedente de fluxo de caixa proporcionado pelos produtos “Vacac Leiteiras”, deve ser investido nos produtos considerados “Estrelas” não obstante, representarem o futuro da empresa, caso haja investimentos. Ou seja, os produtos “estrelas”, quando investidos no presente, tornam-se produtos “Vacac Leiteiras”, no

futuro. Esta sequência proporciona o surgimento de um ciclo virtuoso, que catalisa a alavancagem para que a empresa se posicione estrategicamente para um crescimento acelerado que lhe atribui vantagem competitiva em relação a concorrência.

Outrossim, à aplicação de investimento para a conversão de produtos “estrelas” em produtos “Vacac Leiteiras”, criar um ciclo virtuoso de crescimento sustentável. No entanto, a manutenção deste ciclo virtuoso, passa necessariamente pela conversão dos produtos considerados “Interrogações” em produtos “estrelas”. Todavia, a conversão dos produtos considerados “Interrogações” em produtos “estrelas” depende da optimização das ferramentas de inteligência de mercado para antecipar os concorrentes por via da criação de inovações de modo antecipar as tendências de consumo, ou produzir uma destruição criativa de modo a conservar a posição dominante no mercado quando existe uma concorrência predatória e agressiva.

Portanto, independentemente do contexto económico que Angola atravessa, a classe empresarial nacional precisa cada vez mais, aprovisionar a combinação de diferentes ferramentas de gestão empresarial a fim de dar robustez a todo o processo de tomada de decisão, tendo em atenção os pressupostos metafísicos assentes na gestão estratégica para a condução de uma empresa. A utilidade marginal da matriz de BCG associado à inteligência de mercado, optimiza condições para a robustez dos fundamentos financeiros de uma empresa. Consequentemente, a expansão da empresa efectivar-se-á sem necessidade de recorrer a financiamentos.