

ANÁLISE DO CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DOS PRODUTOS NATVILLE NA CIDADE DE ITABAIANA/SE: UM ESTUDO DE CASO DA DISTRIBUIDORA JOSÉ AELES ALVES DANTAS M.E.

Erica dos Santos¹

Administração



cadernos de
graduação

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo verificar a aplicação da matriz *Boston Consulting Group* (BCG) dos produtos Natville e a participação de mercado diante dos seus concorrentes. Neste sentido, buscou-se o levantamento dos dados de abastecimento dos produtos para análise do crescimento de mercado; comparação do índice de reabastecimento dos produtos e seus concorrentes para análise de participação de mercado; e classificar na matriz BCG os produtos em análise. O presente estudo tem natureza descritiva, onde foram observados e levantados os dados das vendas dos produtos dentro dos meses de setembro e outubro de 2020, em que foi possível fazer a classificação dos produtos dentro da matriz BCG e comparar suas vendas com os seus concorrentes. Portanto, utilizar esta ferramenta para analisar o crescimento e participação mercadológica dos produtos no mercado é viável.

PALAVRAS-CHAVE

Matriz BCG. Participação de Mercado. Produtos Natville.

ABSTRACT

This article aimed to verify the application of the BCG matrix of Natville products to market share before its competitors. In this sense, we sought to survey product supply data for analysis of market growth, comparison of the replenishment index of products and their competitors for analysis of market share; and; classify the products under analysis in the BCG matrix. The present study is descriptive in nature, where the sales data for the products were observed and collected within the months of September and October 2020. Where it was possible to classify the products within the BCG matrix and compare their sales with their competitors. Therefore, using this tool to analyze the growth and market share of products in the market is feasible.

KEYWORDS

BCG Matrix. Market Share. Natville Products.

1 INTRODUÇÃO

Este ano de 2020 foi marcado por uma pandemia que exigiu muito mais das empresas para manterem-se vivas no mercado. Tarefa difícil, principalmente, para organizações sem estratégias bem definidas ou sem uso de ferramentas de gestão que possibilitem uma boa tomada de decisão.

Assim, com a evolução necessária das organizações e exigências quanto ao posicionamento delas, torna-se necessário o uso de ferramentas estratégicas, para demonstrar, de forma ampla, o ciclo de vida dos produtos e analisar o crescimento mercadológico.

Desta forma, destaca-se como ferramenta importante a matriz *Boston Consulting Group* (BCG), pois, por meio dela será identificado quais são os produtos rentáveis e os que geram mais lucros para os caixas, classificados como: estrela (produtos com alta participação de mercado e rápido crescimento), interrogação (produtos de baixa participação de mercado e de rápido crescimento), vaca leiteira (produtos de alta participação de mercado e baixo crescimento) e abacaxi (produtos de baixo crescimento e participação de mercado).

De acordo com Kotler & Keller (2016), uma das formas de avaliar o portfólio de produtos é a matriz BCG de crescimento-participação, que se tornou popular sob a sigla da empresa que a criou, conhecida como matriz BCG.

Kotler (2015) salienta que, para planejar a condução dos produtos em uma empresa, deve-se identificar as unidades estratégicas de negócios e o desenvolvimento de estratégias separadas para alocação adequada de recursos às mesmas.

A empresa, ao estruturar seu portfólio, traça metas de crescimento diante do cenário mercadológico, onde identificará, por meio da aplicação da matriz BCG e representação gráfica, quais os produtos devem se investir, os que podem ser mantidos, pois não estão causando nenhum prejuízo, também aquele que está trazendo perda financeiramente, o qual, deve ser retirado do mercado.

De acordo com Kotler & Keller (2016), a evolução ideal é que os produtos Ponto de interrogação passem a ser Estrela. Esses, por sua vez, com o tempo transformam-se em Vaca leiteira, e, posteriormente, em Abacaxi, quando serão descontinuados. Quando se analisam as equipes de venda, essa evolução não pode ser considerada de forma literal.

Diante da necessidade de analisar o portfólio de produtos e representar o envolvimento da empresa com os fatores estratégicos do marketing (internos e externos), a aplicação da matriz BCG (que é uma ferramenta desenvolvida pela Boston Consulting Group) pode ser considerada como mecanismo de análise de mercado para posicionamento e definição de estratégias mercadológicas?

Com o propósito de satisfazer a situação-problema, o objetivo deste estudo é verificar a aplicação da matriz BCG dos produtos Natville na cidade de Itabaiana/SE. Para isto, especificamente, fez-se (1) levantamento dos dados de abastecimento dos produtos para análise do crescimento de mercado; (2) comparação do índice de reabastecimento dos produtos e seus concorrentes para análise de participação de mercado; e (3) classificação na matriz BCG dos produtos em análise.

Este trabalho se justifica pela importância da matriz BCG na verificação da análise do crescimento e participação de mercado e sua aplicação, com o intuito de mostrar o rumo que os produtos da empresa estão seguindo, para, com isso, alinhar as estratégias com mais facilidades para a organização.

Segundo Roberto e colaboradores (2015), a matriz BCG é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com seu potencial de mercado, com vistas a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas estratégias do negócio. Para Araújo (2009 apud SOUZA, 2018) este é um método que permite uma priorização de competências, hierarquizando os produtos e serviços, sendo de grande utilidade para o planejamento estratégico, consequentemente para a tomada de decisões.

Baseando-se na metodologia de estudo de caso, foi feita uma análise descritiva dos processos de venda e abastecimento dos produtos Natville na cidade de Itabaiana, tendo como base uma pesquisa bibliográfica e estudo documental.

O objeto de estudo é a Distribuidora José Aeles Alves Dantas, uma empresa do ramo de distribuição de alimentos, onde analisaram-se, especificamente para esta pesquisa, as ações e comportamento mercadológico dos produtos Natville nas lojas Messias Peixoto e G. Barbosa na cidade de Itabaiana/SE.

Vale ressaltar que os resultados apresentados se referem apenas ao período de setembro e outubro de 2020 e que a análise dos comportamentos de crescimento e participação de mercado dos produtos citados servem apenas como verificação da aplicação da matriz BCG como estratégia de marketing para subsidiar as informações de recompra e abastecimento local.

A qual se refere o estudo de caso, a empresa José Aelis Alves Dantas - ME tem como nome de fantasia Hélio Representações, registrada em 2017, no Logradouro PC Padre Leon Gregório, 151, Nossa Senhora da Glória/SE, CEP: 49640-000, C.N.P.J: 27.092.200/0000-78 registrada como empresário individual, sendo administrada pelo proprietário José Aelis Alves Dantas, onde tem-se um quadro funcional de cinco co-

laboradores. Tem como missão atuar com responsabilidade no processo de vendas diretamente entre os clientes e a empresa à qual representa, onde sua visão e valores são: ser uma empresa de representações, que visa se destacar cada vez mais no mercado que atua; ética, respeito, integridade, humildade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico consiste na revisão do conteúdo apresentado nos objetivos, ou seja, será utilizado para analisar e interpretar os dados, e como os autores se baseiam diante do tema que foi escolhido.

2.1 A MATRIZ BCG E SUA APLICAÇÃO

As empresas vêm evoluindo gradativamente, para estarem à frente dos seus concorrentes, buscando, por meio de ferramentas estratégicas, dentre elas a matriz BCG, que é representada de forma gráfica, onde consegue demonstrar de forma ampla o ciclo de vida dos produtos, e analisar o crescimento mercadológico.

Conforme Santos, Luiz e Anjos (2019) a matriz BCG permite a análise do portfólio de produtos, para compreender o retorno que oferecem, permitindo que a organização elimine de seu processo produtivo os projetos irrelevantes.

A matriz BCG é de grande importância, pois por meio dela é possível considerar o portfólio de produtos, onde as organizações consigam avaliar como estão seus produtos diante do mercado, ou seja, o que fazer para melhorar os mesmos ou excluí-los do mix.

Segundo (Araújo, 2019 *apud* ROCHA; PIRTOUSCHEG, 2017, n.p.):

A avaliação do portfólio de produtos possibilita a análise de produtos existentes, seu desenvolvimento, lucratividades e os riscos. Deve ser feita para cada segmento de mercado no qual a empresa é atuante, cruzando a análise para os mercados em que está. O gerenciamento do portfólio de produtos se destaca, pois, é responsável por definir quais produtos serão gerados, atualizados, priorizados e descontinuados, além da alocação de recursos.

Antes de fazer a classificação da matriz BCG é necessário fazer um levantamento do que é vendido e do que é produzido, o que, com isso, analisa os dados do crescimento no mercado, diante dos concorrentes.

A matriz BCG é dividida em quatro partes (Vaca leiteira, ponto de interrogação, estrela e abacaxi), onde é classificada a posição de cada produto dentro da empresa.

Para Boone e Kurtz (1998 *apud* COELHO 2018, p. 32), "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".

O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera (KOTLER, 2000 apud COELHO, 2018).

2.2 POSICIONAMENTO DOS PRODUTOS

Os produtos, dentro da aplicação da matriz BCG em cada quadrante, mostram o crescimento da sua participação perante seus concorrentes. As Estrelas, neste quadrante, são aqueles com alta participação no mercado, que são líderes de vendas, onde as empresas fazem alto investimento neles. Os produtos Vaca Leiteira são aqueles que as indústrias não precisam investir muito neles, pois se autopromovem por sua qualidade diante dos clientes. Os Abacaxis são aqueles produtos que suas vendas são muito ruins ou estão na fase de declínio e os Pontos de Interrogação são, em alguns casos, aqueles produtos recém-lançados, que ainda não deram retorno financeiro para as organizações.

As Estrelas são líderes em mercados de alto crescimento. Sua principal diferença com as Vacas Leiteiras é a sua incipiente capacidade de produção de fluxos de caixa positivos (KOTLER, 2000, apud MERHI, 2016, p. 27):

Vaca leiteira: negócios com parcelas relativamente altas em mercados estabilizados (sem crescimento e sem declínio). Os lucros e a geração de caixa são altos. Produzem bons fluxos de caixa, capazes de financiar outros investimentos. Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários. Estes produtos são uma "mina de ouro" para as empresas, podendo ser sua base.

Um Abacaxi é representado por um negócio com baixos fluxos de caixa em um mercado com baixo crescimento, podendo-se tornar armadilhas para a organização, dada a sua fraca posição competitiva (MAIA *et al.*, 2017).

Kotler & Keller (2016) fazem referência ao Ponto de interrogação na medida em que é necessária a realização de análises organizacionais que questionem a permanência desse produto em seu portfólio.

2.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO COMO ESTRUTURAÇÃO DA MATRIZ BCG

Os produtos passam por fases do seu ciclo de vida, assim como os consumidores. Os produtos, normalmente, passam por quatro etapas no seu ciclo de vida, que são elas: introdução, que é onde o produto é lançado no mercado e não tem muitos concorrentes; na fase de crescimento é quando os consumidores já conhecem os produtos e passam a consumi-los, e a empresa já não tem grande investimento neles; na etapa de maturidade acontece uma estabilidade tanto na taxa de crescimento como de lucros; e o declínio é quando o produto passa a ter queda no mercado.

De acordo com Kotler (2015, p. 48):

O ciclo de vida do produto é dividido em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio, que são as fases do produto. A introdução é o momento no qual o produto é apresentado ao mercado, ou seja, o lançamento. É o período de crescimento devagar das vendas, pois o produto acaba de ser lançado no mercado. Neste momento, o lucro quase não existe devido aos investimentos na ocasião do lançamento do produto. No crescimento há uma produção maior para suprir o mercado, utilizando de padrões-referência. É nesse momento que há uma concorrência mais intensa. Também é nessa fase que o produto tem uma aceitação melhor do mercado, possibilitando um aumento considerável no lucro.

A matriz BCG tem uma inter-relação com o ciclo de vida do produto, podendo ser representada da seguinte forma:

CICLO DE VIDA DO PRODUTO	MATRIZ BCG
Introdução	Oportunidade
Crescimento	Estrela
Maturidade	Vaca Leiteira
Declínio	Interrogação

Fonte: Autora.

Segundo Távora (2018), existe uma correlação direta entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do Ciclo de Vida dos Produtos (CVP).

As empresas utilizam o ciclo de vida do produto como um planejamento estratégico importante, pois, por meio do mesmo a corporação consegue traçar planos na medida que os produtos vão se movimentando no comércio.

Porém, a matriz BCG é uma ferramenta de análise que foi criada com o intuito de analisar o portfólio dos produtos, tendo como importância o crescimento e participação dos produtos diante dos seus concorrentes.

3 METODOLOGIA

Este artigo científico é um estudo de caso, onde foi feita uma análise do crescimento e participação de mercado dos produtos Natville na cidade de Itabaiana/SE, tendo como objeto de pesquisa a empresa distribuidora José Aeles Alves Dantas M.E.

O estudo foi iniciado com uma revisão bibliográfica, também denominada de Revisão de literatura ou Referencial teórico.

Segundo Andrade (2017, p.35), “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa, já que todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar”.

O artigo deu continuidade como um estudo documental, através de matérias que não tiveram um tratamento analítico. Para Gil (2018, p. 36), “a pesquisa documental é muito semelhante com a pesquisa bibliográfica”.

Este artigo é resultado de um estudo de caso, que, segundo Gil (2018, p. 36):

Estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...].

Na elaboração do presente trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa em relação aos dados obtidos. Para a pesquisa qualitativa, obviamente, não se fez uso de cálculos estatísticos. Já na parte quantitativa, limitou-se aos dados coletados por meio da quantidade de produtos da Natville vendidos e seus concorrentes, extraídos durante a pesquisa e aplicados para a complementação do estudo.

Para a coleta de dados optou-se pela modalidade observação (aproveitando o período de Estágio Supervisionado) como meio investigativo, anotações dos estoques de entrada e saída dos produtos referentes aos dois meses sobre o que foi observado e registrado.

Gil (2018, p. 38) ressalta:

Que o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma única técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser empregadas de forma complementar. O estudo de caso requer mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado.

O estudo descritivo deste estudo de caso se deu a partir da observação dos documentos pertinentes às vendas dos produtos, e, conseqüentemente da análise dos fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Neste processo de descrição utilizaram-se para a análise e observação os procedimentos de vendas e abastecimento dos produtos no período de setembro a outubro de 2020.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme explicitado anteriormente, o presente trabalho tem por objetivo verificar a aplicação da matriz BCG dos produtos Natville na cidade de Itabaiana/SE. Neste

sentido, buscou-se primeiro fazer o levantamento dos dados de abastecimento dos produtos para análise do crescimento de mercado. Em seguida, comparou-se o índice de reabastecimento dos produtos e seus concorrentes para a análise de participação de mercado, e, por fim, classificaram-se na matriz BCG os produtos em análises.

Em relação ao primeiro objetivo foi feito um levantamento das entradas e saídas dos produtos referente aos meses de setembro e outubro/2020. Para atingir o segundo objetivo foi feita uma comparação dos produtos da Natville e dos concorrentes no mesmo período. Em seguida os produtos foram classificados dentro da matriz BCG.

Quadro I – Levantamento dos dados de abastecimento dos produtos referente a setembro e outubro de 2020

Produtos Natville	Setembro/2020	Outubro/2020	Total referente aos 2 meses
Mussarela Natville 4kg	100 caixas	140 caixas	240 caixas
Mussarela manna (2a marca) 4kg	45 caixas	60 caixas	105 caixas = 245 caixas
Requeijão cremoso (todos os tipos) 200g	60 caixas	78 caixas	138 caixas
Bebidas lácteas (sabores variados) 1000g	68 caixas	80 caixas	148 caixas
Iogurte 540g	100 caixas	100 caixas	200 caixas
Manteiga da fazenda (200g e 500g)	35 caixas	35 caixas	70 caixas
Queijo coalho 500g	1 caixa	0	1 caixa
Queijo prato 500g	2 caixas	1 caixa	3 caixas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Por meio deste levantamento é possível afirmar que alguns produtos vêm apresentando crescimento mês após mês, e outros vêm sofrendo queda ou estabilidade (sem nenhuma mudança significativa).

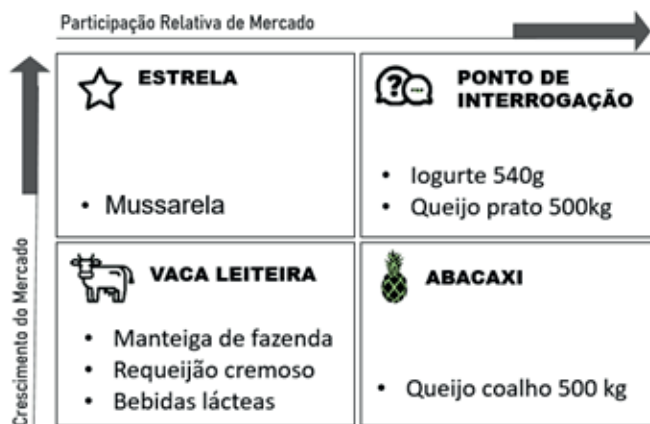
Quadro II – Comparação do índice de reabastecimento dos produtos e seus concorrentes referente ao total de setembro e outubro 2020

Produto	Natville	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Posição
Mussarela 4kg	245 caixas	70 caixas	0	0	0	15 caixas	1º
Requeijão cremoso (todos os tipos) 200g	138	0	35 caixas	30 caixas	15 caixas	5 caixas	1º
Bebidas lácteas (sabores variados) 1000g	148 caixas	0	85 caixas	0	0	0	1º
Iogurte 540g	200 caixas	0	250 caixas	510 caixas	330 caixas	0	4º
Manteiga da fazenda (200g e 500g)	70 caixas	18 caixas	5 caixas	0	0	0	1º
Queijo coalho 500g	1 caixa	5 caixas	0	0	0	0	2º
Queijo prato 500g	3 caixas	0	0	0	0	6 caixas	2º

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme o quadro acima mostra, a empresa esteve nestes dois meses à frente dos seus concorrentes em relação aos seguintes produtos: mussarela, requeijão cremoso, bebidas lácteas e manteiga de fazenda. O iogurte 540g Natville fica em última posição diante dos seus concorrentes, mostrando que a empresa necessita reavaliar seu posicionamento neste quesito. Outros produtos que ficam atrás dos seus concorrentes são o queijo coalho de 500g e o queijo prato de 500g.

Quadro III – Classificar os produtos em análises na matriz BCG



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto aos produtos que se encontram no quadrante das Estrelas, segundo o levantamento das vendas, é a mussarela que ganhou espaço no mercado rapidamente, apresentando um bom crescimento.

Quanto ao quadrante dos produtos com Pontos de interrogação, estes possuem grande possibilidade de alavancar as vendas da empresa, pois, apesar de não venderem muito, apresentam um mercado crescente. É o caso do iogurte de 540g e o queijo prato de 500g, que são grandes apostas para o futuro da indústria, o que se pretende expandir nesta área do mercado.

Os produtos nomeados como Vacas leiteiras são produtos que possuem uma necessidade mais elevada, neste caso estão a manteiga de fazenda, o requeijão cremoso e as bebidas lácteas, que vêm tomando o mercado, pois são feitos dos mesmos compostos dos produtos concorrentes, os quais mantiveram a qualidade, mas com o preço acessível a todos os clientes.

E, por fim, os produtos citados como Abacaxi são produtos que vêm perdendo cada vez mais mercado, como é o caso, segundo a pesquisa feita por meio da observação, do queijo coalho de 500g, que, além de estar caro, não tem uma boa aceitação diante dos clientes, por ter um preço mais caro do que os da concorrência, e que, por este motivo a empresa tem que analisar, para que o elimine do mercado ou o mantenha em pouca quantidade, para não gerar custos desnecessários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo verificar a aplicação da matriz BCG dos produtos Natville na cidade de Itabaiana/SE, e comprova por meio dela o crescimento dos produtos diante dos seus concorrentes dentro do comércio.

Diante disso, em termos específicos, fez-se levantamento dos dados de abastecimento dos produtos para análise do crescimento de mercado; comparação do

índice de reabastecimento dos produtos e seus concorrentes, para análise de participação de mercado; e classificação na matriz BCG dos produtos em análise.

Por meio da técnica de observação realizada dentro dos supermercados no período de setembro e outubro de 2020, foi constatado que os produtos Natville possuem um diferencial competitivo entre seus concorrentes, ou seja, seus produtos estão tendo um crescimento significativo.

Por meio da classificação dos produtos foi possível identificar os que estão obtendo um crescimento e participação no mercado e com isso gerando lucros, e os que não têm grande procura e não estão tornando o investimento rentável.

Diante dos resultados obtidos, foi verificado que os produtos em estudo apresentam, significativamente, um crescimento perante seus concorrentes dentro do mercado, onde a empresa, assim, possa traçar metas estratégicas em suas vendas e oferecer produtos com qualidade, e, com isso, alcançar seus objetivos e metas de forma gradativa e crescente no mercado.

Portanto, o presente artigo da empresa em estudo trouxe conhecimentos sobre análise de crescimento e participação do mercado por meio da ferramenta matriz BCG, e, com isso possibilitou que aquela, por meio da classificação dos seus produtos e levantamento das vendas possa continuar se mantendo à frente de seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, Tiago Ribeiro de. **Melhores práticas em desenvolvimento de novos produtos e desempenho**: uma análise em indústrias no Brasil. 2019. Tese (Doutorado) – UNESP, Bauru, SP, 2019.

COELHO, Ándriu Felipe *et al.* Análise da matriz boston consulting group - BCG como ferramenta estratégica em empresa do setor de informática. *In*: SOUZA, Decia Antunes de (org.). **Gestão e tecnologia**: reflexões e práticas. Belo Horizonte: Poison, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 15. ed. New York: Pearson, 2016.

MAIA, Jonas Lucio; CERRA, Aline Lamon; ALVES FILHO, Alceu Gomes; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; ZANON, Celeste José; NOGUEIRA, Edmilson. **Estratégias de operações**: teoria e casos na indústria automotiva. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.

MERHI, D. **40+16 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

ROBERTO, Fabiola Renata Alves; SALES, Rylla Ohana da; PEREIRA, Fernanda Raquel Roberto; AIRES, Mateus Yanko da Luz. Análise das estratégias organizacionais em uma empresa no setor de construção: estudo de caso na cidade de Sumé-PB. Encontro Nacional de Engenharia de, 25, 2015. **Anais [...]**, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_212_257_28469.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

ROCHA, Ingrid; PIRTOUSCHEG, André luís Ortiz. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS COM FOCO NO AUMENTO DA RENTABILIDADE DE UMA EMPRESA METALÚRGICA. In: II SIPET - Simpósio Internacional de Projetos em Engenharia e em Tecnologia. 2017. Disponível em: <http://www.lo.unisal.br/sistemas/sipet2020/trabalhos/ingridrochaa1@hotmail.com_22145.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2022.

SOUZA, Dércia Antunes de (org.). **Gestão e tecnologia: reflexões e práticas**. Belo Horizonte - MG: Poisson, 2018.

TÁVORA, Caio Soares Pereira. **Implantação de um modelo para análise da gestão de portfólio com base na margem de contribuição**. Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Data do recebimento: 10 de setembro de 2021

Data da avaliação: 23 de novembro de 2021

Data de aceite: 12 de dezembro de 2021
