OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 91 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Matriz BCG: como classificar programas da prefeitura

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 23h02

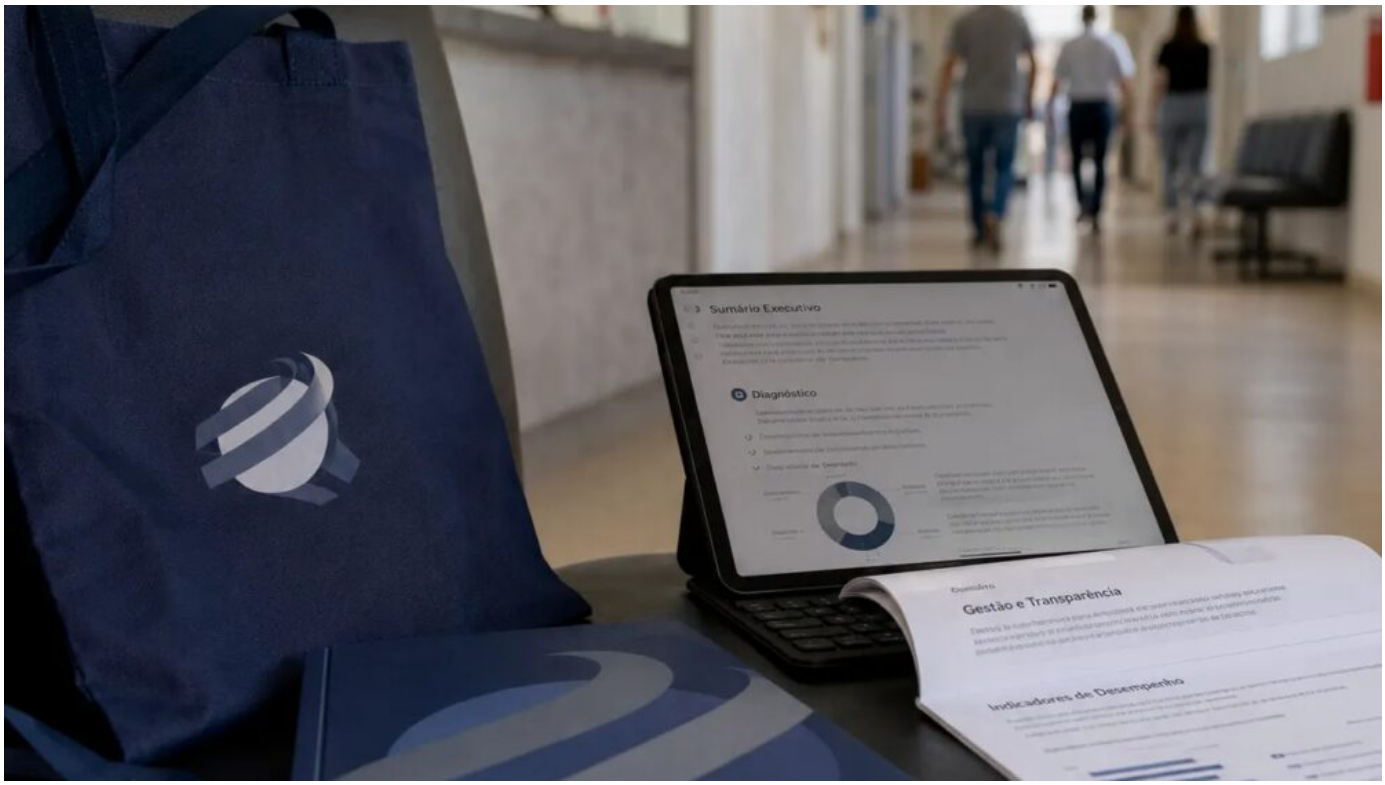

Imagem ilustrativa

EM RESUMO

A matriz BCG, popularizada por Bruce Henderson em 1970, classifica negócios por participação no mercado e crescimento. No setor público, não se aplica ao pé da letra, mas inspira uma revisão honesta da carteira de programas: o que ampliar, manter, corrigir ou encerrar.

A **matriz BCG** é uma das ferramentas mais conhecidas para decidir onde investir. Criada para empresas com vários negócios, ela divide a carteira em quatro grupos e sugere um tratamento para cada um. Na prefeitura, não faz sentido falar em lucro, mas a pergunta por trás da matriz é muito útil: com recursos limitados, quais programas merecem mais esforço? Este guia mostra a origem, os limites e uma adaptação cuidadosa.

O que é a matriz BCG

A matriz de crescimento e participação nasceu na consultoria Boston Consulting Group. Segundo o próprio histórico da empresa, Alan Zakon, que depois seria seu presidente, esboçou a ferramenta com colegas, e o fundador Bruce Henderson a popularizou no ensaio "The Product Portfolio", de 1970. A matriz cruza dois eixos: o crescimento do mercado e a participação relativa do negócio nesse mercado. O resultado são quatro quadrantes:

- **Estrelas:** alta participação em mercado que cresce. Pedem investimento para manter a posição.
- **Vacas leiteiras:** alta participação em mercado maduro. Geram caixa que financia outras apostas.
- **Interrogações:** baixa participação em mercado que cresce. É preciso decidir se vale investir para virar estrela.
- **Abacaxis (ou cães):** baixa participação em mercado parado. A matriz sugere reposicionar ou desinvestir.

A matriz recebe críticas conhecidas: é estática, reduz a decisão a dois eixos, serve a um conjunto limitado de mercados e os rótulos podem enganar. Estudos questionaram, inclusive, se o

uso de modelos de portfólio melhora os resultados. Por isso, trate-a como ponto de partida para uma conversa.

Como a ideia pode ser útil na prefeitura

Programas públicos não têm participação de mercado nem geram caixa. Aplicar a matriz literalmente seria um erro. O que serve é a lógica de **classificar a carteira**. A prefeitura costuma acumular programas ao longo dos anos, e poucos são revistos. Alguns continuam porque sempre existiram, não porque ainda resolvem o problema. Outros, promissores, ficam sem fôlego por falta de recursos.

Uma adaptação comum troca os eixos por duas perguntas: **qual a importância do problema atendido** (demanda, gravidade, prioridade legal ou política) e **qual o desempenho do programa** (resultado, cobertura, qualidade, custo). Com isso, a equipe separa o que deve crescer, o que deve ser mantido, o que precisa ser corrigido e o que deve ser repensado. Atenção: programas de obrigação legal ou constitucional não são "encerrados" por uma matriz. A análise indica como entregar melhor.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Liste os programas.** Reúna os programas e ações de uma secretaria ou da prefeitura, com responsável e orçamento.
2. **Defina os dois eixos.** Use importância do problema e desempenho do programa. Descreva o critério de cada nota.
3. **Pontue com dados.** Use indicadores existentes, relatórios e opiniões de quem executa. Marque o que for estimativa.
4. **Posicione cada programa.** Monte uma tabela 2 por 2 com quatro grupos: ampliar, manter, corrigir e repensar.
5. **Cheque obrigações legais.** Antes de qualquer decisão, confirme com o jurídico quais programas decorrem de lei.
6. **Defina uma ação para cada grupo.** Ampliar com plano de recursos, manter com monitoramento, corrigir com plano de melhoria e repensar com diagnóstico.
7. **Revise a cada ano.** A classificação envelhece com os dados.

Modelo para preencher

Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Programa — Importância do problema (1 a 5) — Desempenho (1 a 5) — Grupo — Obrigação legal? — Ação
- — — — Ampliar, manter, corrigir ou repensar — —
- — — — — —
- — — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, para ilustrar. Uma secretaria de desenvolvimento social tem quatro programas e verba limitada.

- Um programa de capacitação atende a um problema considerado muito importante e tem bom desempenho. Grupo **ampliar**.
- Um programa de distribuição de itens básicos é amparado em regra legal e funciona bem. Grupo **manter**, com monitoramento.
- Um programa de oficinas atende a um problema importante, mas tem baixa participação. Grupo **corrigir**: revisar horários e local.
- Uma ação antiga de eventos tem desempenho baixo e responde a uma demanda que mudou. Grupo **repensar**, com consulta ao conselho da área.

A matriz não decide sozinha, mas dá à secretaria um argumento claro para conversar com o gabinete e com a câmara.

Erros comuns

- **Aplicar conceitos de mercado ao pé da letra.** No setor público, os eixos devem refletir valor e desempenho, não lucro.
- **Usar a matriz para cortar obrigação legal.** Programas previstos em lei devem ser melhorados, não eliminados por classificação.
- **Pontuar sem dados.** Sem indicador, a nota vira disputa de opiniões.
- **Chamar um programa de abacaxi em reunião pública.** Os rótulos de mercado podem soar mal. Use termos neutros.
- **Fazer uma vez e arquivar.** A carteira muda, e a matriz também.

Perguntas frequentes

A matriz BCG foi feita para o setor público?

Não. Foi criada para carteiras de negócios. No setor público serve como inspiração, com eixos adaptados.

Posso encerrar programa com base na matriz?

A matriz apoia a conversa, mas a decisão envolve lei, orçamento, conselhos e a opinião de quem usa o serviço. Programas legais exigem tratamento específico.

Quais indicadores usar?

Cobertura, custo por atendimento, prazo, satisfação e resultado para o cidadão, conforme o programa.

Qual a diferença para a priorização com a matriz GUT?

A GUT ordena problemas por gravidade, urgência e tendência. A matriz BCG adaptada classifica programas já existentes para decidir o rumo de cada um.

Fontes:
Growth share matrix — Boston Consulting Group
https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix
Growth-share matrix — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Growth%E2%80%93share_matrix

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Matriz BCG: como classificar programas da prefeitura. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 91, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-bcg/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 91 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/matriz-bcg/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 91
35391 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0091

Versão on-line