



ANÁLISE DE PORTFOLIO

Lisboa, Setembro de 2007

AGENDA

1. MATRIZ BCG
2. MATRIZ GE/MCKINSEY

AGENDA

1. MATRIZ BCG
2. MATRIZ GE/MCKINSEY

A escolha uma estratégia de marketing...

É feita em função:
 Vantagens comparativas do mercado em referência => **Atractividade**;
 Trunfos detidos em cada produto-mercado => **Competitividade**

Vamos caracterizar a posição estratégica de cada actividade com base em duas dimensões:

- Atractividade dos segmentos de mercado** onde são exercidas as actividades;
- Força concorrencial da empresa** em cada produto/mercado.

Assim, é muitas vezes necessário desenvolver uma análise de **GAMA**,
O que significa afectar recursos entre os diferentes produtos que a empresa disponibiliza;

Matriz BCG – Matriz de Crescimento /Quota de Mercado

- 2 Critérios:
 - Tx. de crescimento do mercado
=> **ATRACTIVIDADE**
 - Quota de mercado relativa ao principal concorrente => **COMPETITIVIDADE**

TABELA DE DUPLA ENTRADA, QUE GERA UMA GRELHA COM QUATRO QUADRANTES

As duas dimensões

Crescimento de Mercado
 O ponto de referência, que distingue as actividades com forte crescimento das que têm fraco crescimento => **É medida, em relação ao ano anterior, a partir dos dados disponíveis**

Quota de mercado relativa
 É medida pela relação existente entre as vendas da empresa e do seu principal concorrente, ou seja, aquele que independentemente da sua posição no mercado, mais rapidamente pode substituir os produtos da empresa no mercado.

A Linha limite está localizada em 1
 Para além deste nível a QM relativa é forte; para baixo é fraca.

HIPÓTESES DA MATRIZ BCG

ESTAMOS EM PRESENÇA DE DUAS HIPÓTESES

1. Presença de Efeito Experiência –

QMr elevada => vantagem concorrencial
QMr baixa => desvantagem concorrencial

2. Ciclo de Vida do Produto–

Mercado em Crescimento => Necessidade elevada de liquidez para financiar crescimento

Mercado em Fraco Crescimento => Necessidade de menor liquidez

A empresa tem vantagem em repartir actividades em produtos-mercado em diferentes fases do ciclo de vida.

TIPOLOGIA PRODUTOS-MERCADO EM FUNÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

DILEMAS(question marks)

- Quadrante superior direito - Produtos com fraca QMr num sector em forte expansão
- São produtos recém chegados ao mercado ou produtos que perderam recentemente o estatuto de posição dominante
- A gestão destes produtos implica 2 requisitos: recursos financeiros para assegurar o seu crescimento e capacidade comercial para eliminar o diferencial face ao principal concorrente.
- A evolução natural será a passagem para produtos ESTRELA (desejo) ou para PESOS MORTOS (a evitar).

TIPOLOGIA PRODUTOS-MERCADO EM FUNÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRELAS (stars)

- Quadrante superior esquerdo - Produtos líderes de mercado que está em rápido crescimento
- São os domínios de actividade mais promissores para a empresa, tanto no aspecto do volume como na rentabilidade, exigindo, muitas vezes, devido ao seu rápido crescimento, investimentos elevados
- Simbolizam produtos com forte posição em mercados com grande dinamismo de crescimento. Pressupõem a existência de recursos financeiros para assegurar a continuidade de crescimento e combater a concorrência
- O grau de atractividade destes produtos é incrementado quando conseguem gerar receitas suficientes para contrabalançar os recursos financeiros afectos

TIPOLOGIA PRODUTOS-MERCADO EM FUNÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

VACAS LEITEIRAS (Cash cows)

- Quadrante inferior esquerdo - fraco crescimento do mercado e uma forte QMR
- É onde se situam geralmente as actividades mais rentáveis a c/p para a empresa
- A sua posição dominante no mercado confere-lhe uma vantagem concorrencial em termos de custo, e portanto de lucros, embora devido ao fraco crescimento do mercado, os investimentos necessários à manutenção da sua posição de líder não sejam muito elevados
- Estes produtos são os que permitem à empresa financiar os seus investimentos de crescimento e de diversificação, nomeadamente em proveito dos produtos com forte posição em mercados que estão a perder dinamismo
- São por excelência os grandes financiadores da empresa. Tendencialmente apresentam uma estrutura de custos suavizada, o que aumenta a sua capacidade de gerar riqueza.

TIPOLOGIA PRODUTOS-MERCADO EM FUNÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

PESOS MORTOS (Dogs)

- Quadrante inferior direito - fraco crescimento do mercado e uma fraca QMR
- A tx crescimento reduzida implica uma situação muito concorrencial dos preços, e a QMR sugere uma fraca competitividade da empresa nesse mercado
- A empresa tem, muitas vezes, interesse em abandoná-los. Apresentam baixos níveis de atractividade dado que possuem uma posição débil em mercados pouco atractivos
- Os investimentos requeridos são mínimos. A capacidade de gerarem lucro a c/p está dependente das quantidades vendidas.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS NA MATRIZ B.C.G.

Produtos dilemas

- Acelerar passagem para produtos ESTRELA
- Evitar entrada em PESOS MORTOS

Produtos estrelas

- Aumentar quota de mercado
- Evitar a passagem a DILEMAS

Produtos vacas leiteiras

- Prolongar vida útil nesta tipologia

Produtos pesos mortos

- Preparar substituição

DIAGNÓSTICO DA GAMA DE PRODUTOS

1. INDICADOR SOBRE ESTRATÉGIA PRETENDIDA

- Manutenção liderança para STARS;
- Abandono ou baixo perfil para PESOS MORTOS;
- Investimento e desenvolvimento selectivo para DILEMAS;
- Máxima rentabilidade para VACAS LEITEIRAS

2. EQUILÍBRIO DA GAMA DE ACTIVIDADES

- O ideal é dispor de produtos susceptíveis de gerar recursos e produtos em fase de introdução ou de crescimento, sendo as necessidades de uns financiadas pelos outros (asseguram renovação, a prazo, da empresa).

DUAS TRAJECTÓRIAS DE SUCESSO E DUAS DE INSUCESSO

• INOVADOR

Utiliza recursos financeiros gerados pelas VACAS LEITEIRAS para investir em I&D e depois penetra num mercado com um novo produto que suplanta os já existentes.

• SEGUIDOR

Utiliza recursos gerados pelas VACAS LEITEIRAS e entra como criança problemática num mercado dominado por um líder e que adopta uma estratégia agressiva de desenvolvimento da QM

• DESASTRE

Um produto STAR diminui a sua quota de mercado dado o pouco investimento tornando-se num DILEMA

• MEDIOCRIDADE

DILEMA que continua a vegetar sem conseguir aumentar a sua QM, dirigindo-se para PESOS MORTOS.

RESTRICÇÕES DA MATRIZ B.C.G.

- Aplica-se apenas às actividades actuais de uma empresa e não às actividades futuras, para as quais, por definição, a empresa não possui ainda QMR
- Uma das hipóteses pressupõe que a competitividade de uma empresa num mercado depende exclusivamente da QMR que ela detém, está longe de ser sempre verificada
- Não contempla uma análise aos recursos físicos, humanos e financeiros, restringindo-se a uma análise de mercados

AGENDA

1. A MATRIZ BCG

2. A MATRIZ GE/MCKINSEY

A MATRIZ MCKINSEY-G.E. ATRACTIVIDADE - COMPETITIVIDADE

- **2 critérios gerais de avaliação dos domínios de actividade**
 - A atractividade do mercado
 - A posição competitiva da empresa
- Distingue-se para cada uma destes critérios, 3 níveis: forte, médio e fraco
- **Crítérios do Modelo McKinsey:**
 - **Atractividade do mercado**
 - Acessibilidade, dimensão actual do mercado, tx crescimento mercado, canais de distribuição organizados, legislação favorável, ausência de concorrentes fortes,...

A MATRIZ MCKINSEY-G.E. ATRACTIVIDADE - COMPETITIVIDADE

- **Crítérios do Modelo McKinsey:**
 - **Posição competitiva da empresa**
 - Quota de mercado, imagem de marca, organização comercial, avanço tecnológico,...
- Na construção da matriz, a cada um destes critérios deverá ser atribuída uma ponderação, e, seguidamente classificados de 1 a 5.

A GRELHA MULTI-CRITÉRIOS

- A lista de critérios deve ser definida caso a caso =>
GRELHA MULTI-CRITÉRIOS ESPECÍFICA PARA CADA EMPRESA
- Indicadores de Competitividade**
 - As notas referentes aos pontos fortes da empresa são atribuídos por comparação com o concorrente mais forte.
 - Podem ser introduzidas ponderações se certos indicadores parecerem mais importantes que outros, tendo as ponderações que ser as mesmas para cada actividade considerada.
- Esta avaliação é de natureza subjectiva. No entanto, o processo pode ganhar em objectividade interpeçoal sempre que se recorre a diversos peritos que operam de forma independente e onde se confrontam as avaliações recolhidas.

A INTERPRETAÇÃO DA GRELHA MULTI-CRITÉRIOS

- Cada campo corresponde a uma posição estratégica específica.
- As diferentes actividades da empresa podem ser representadas através de círculos cuja superfície é proporcional à sua importância no volume de negócios total
- Existem 4 posicionamentos mais claros:
 - C – Crescimento Ofensivo** – Os atractivos do produto-mercado e a capacidade concorrencial da empresa são elevados (Stars da BCG)
 - A – Manutenção sem Investimento (Desinvestimento)** – Os atractivos e os pontos fortes são pouco elevados (Pesos Mortos)
 - B – Desenvolvimento Selectivo** – Vantagem Concorrencial fraca, mas a atractividade do mercado é elevada (Dilemas)
 - D – Baixo Perfil** – Inversa à situação B. Consiste em defender a posição sem consentir em despesas elevadas.

AS OUTRAS ZONAS CORRESPONDEM A POSIÇÕES ESTRATÉGICAS MAL DEFINIDAS E POR VEZES DIFÍCIS DE INTERPRETAR

A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA

- AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER SEGUIDAS SÃO AS SEGUINTE:**
 - Investir para **manter a posição actual** e seguir a evolução esperada do mercado;
 - Investir com vista a **melhorar a posição detida**, colocando a actividade à direita da grelha através do aumento da competitividade;
 - Investir para **reconstruir uma posição deteriorada ou perdida**. Esta estratégia é difícil de realizar se a atractividade do mercado for média ou baixa;
 - Reduzir os investimentos** com o objectivo de recolher;
 - Desinvestir** e abandonar o mercado ou o segmento pouco atractivo, onde a empresa não tem a possibilidade de manter uma vantagem concorrencial defensável.

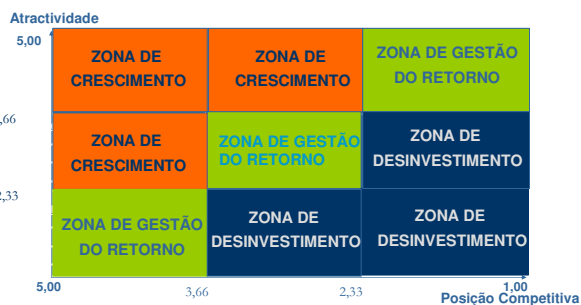
VANTAGENS EM RELAÇÃO À B.C.G.

- Permite avaliar não somente os actuais domínios de actividade da empresa, mas também os potenciais
- Permite avaliar de uma forma mais precisa e mais válida o interesse de um mercado e a competitividade de uma empresa

DESvantagens EM RELAÇÃO À B.C.G.

- Carácter mais subjectivo de certas apreciações sobre as quais se fundamenta
- Ponderações que é necessário fazer entre os diferentes subcritérios que utiliza

A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA



PROTEGER A POSIÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Investir o máximo para crescer Concentrar esforço para manter a posição 	INVESTIR NO INÍCIO <ul style="list-style-type: none"> Desafio à liderança Seleccionar os pontos fortes Reforçar o lado vulnerável 	INICIAR SELECTIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Especializar-se nos pontos fortes Tentar superar os pontos fracos Abandonar o negócio se ele deixar de crescer
INICIAR SELECTIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Investir só nos segmentos atractivos Saber deter a concorrência Melhorar rentabilidade via melhor produtividade 	SELECÇÃO/ENFASE NOS LUCROS <ul style="list-style-type: none"> Proteger o programa actual Concentrar o investimento nos segmentos lucrativos e de baixo risco 	EXPANSÃO LIMITADA OU APROVEITAR O MÁXIMO <ul style="list-style-type: none"> Tentar expandir sem correr grandes riscos ou minimizar investimento e racionalizar as operações
PROTEGER E REORIENTAR <ul style="list-style-type: none"> Ênfase nos ganhos actuais Concentrar em segmentos atractivos Defender a posição competitiva 	ÊNFASE NOS LUCROS <ul style="list-style-type: none"> Proteger a posição na maioria dos segmentos lucrativos Aperfeiçoar a linha de produtos Minimizar o investimento 	ABANDONAR <ul style="list-style-type: none"> Vender, para maximizar capital, na época apropriada Cortar custos fixos e não investir