

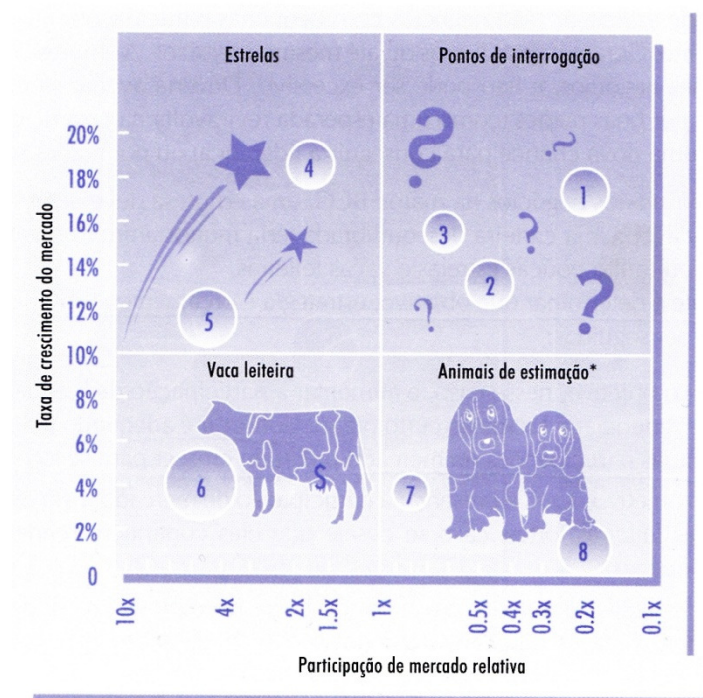
ANEXO 1- Modelos estratégicos

Este anexo consta dos modelos: *Boston Consulting Group*, Modelo *Mckinsey* ou *General Electric*, Modelo *Ansoff*, Modelo *ADL* - Arthur D. Little.

A - Matriz BCG - *Boston Consulting Group*

Segundo Kotler (2000) e Teixeira (2011) esta matriz deve o seu nome à empresa americana de consultoria: *Boston Consulting Group* e começou a ser utilizada nos finais dos anos 60 (século XX). Tem como objetivo a análise do portfólio dos produtos da empresa. Baseia-se na taxa de crescimento do mercado, na taxa de crescimento do produto e na participação de mercado relativa¹ (também denominada quota de mercado relativa).

Figura 1 – Matriz BCG - *Boston Consulting Group*



Fonte: Kotler (2000, p.91)

¹ Quota de mercado relativa = Quota de mercado do produto

Quota de mercado do concorrente principal

Figura 2 - Principais características de cada quadrante

Quadrante	Principais características
Dilemas	<ul style="list-style-type: none"> • Estão num mercado com forte crescimento o que pode implicar um potencial de vendas interessante; • Têm uma fraca • Quota de mercado atual. Correm o risco de reduzir a sua competitividade. Podem exigir grandes investimentos por parte da empresa; • A maioria dos negócios começa em <i>dilemas</i> quando a empresa tenta entrar em mercados de alto crescimento em que já existe um líder; • É um dilema pois a empresa tem que analisar se deve investir ou não neste negócio; • Em síntese: são atividades pouco rendíveis, deficitárias em termos de fluxo financeiro, de crescimento elevado e exigem grandes investimentos para acompanhar o progresso no mercado. •
Estrelas	<ul style="list-style-type: none"> • É o líder de um mercado em crescimento elevado; • Como é líder e tem os melhores custos e a melhor rentabilidade, consegue autofinanciar-se largamente; • Não produz sempre um fluxo de caixa positivo; devido aos investimentos elevados que pode exigir;
Vacas Leiteiras	<ul style="list-style-type: none"> • São, geralmente, as atividades mais rendíveis a curto prazo, para a empresa; • São negócios de fraco crescimento, maduros ou em declínio; • Exigem poucos investimentos novos; • São produtos que permitem financiar os investimentos de crescimento e diversificação em alguns produtos estrela ou dilema; • Como o negócio é líder, tem maiores economias de escala e margens de lucro; • Se começar a perder quota de mercado relativa, a empresa terá que reinvestir recursos, para manter a liderança.
Animais de Estimação	<ul style="list-style-type: none"> • Fraco potencial de desenvolvimento; • Taxa de crescimento reduzida - situação muito concorrencial a nível de preços; • Fraca competitividade da empresa neste negócio; • Despendem pouco capital e não tem um fluxo financeiro estável; • Rentabilidade fraca, nula ou negativa; • São negócios que apresentam pouco interesse. A prazo apresentam um perigo para a empresa.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Estratégias recomendadas

Depois de serem analisadas as posições que cada produto ocupa, há que olhar para as estratégias recomendadas para cada um dos quadrantes (vide figura que se segue).

Figura 3 - Estratégias recomendadas para cada quadrante

Estratégias recomendadas	Objetivo	É adequada para:
Investir	O objetivo é aumentar a participação no mercado mesmo que isso signifique renunciar a lucros de curto prazo.	<i>Pontos de interrogação</i> - Cujas participações no mercado necessitam de crescer para se tornarem <i>Estrelas</i> .
Manter	Objetivo é preservar a posição no mercado.	<i>Estrelas e Vacas Leiteiras</i> – fortes.
Abandonar	O objetivo é vender ou liquidar o negócio, porque os recursos podem ser melhor utilizados noutras áreas.	É adequada para: <i>Animais de estimação</i> <i>Pontos de interrogação</i> .
Colher	O Objetivo é aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, independentemente, do efeito a longo prazo. Colher, envolve a eliminação ou diminuição das despesas e dos investimentos.	<i>Pontos de interrogação, Animais de Estimação e Vacas leiteiras fracas</i> , de futuro incerto e que exigem mais fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Avaliação da matriz BCG

Segundo Ansoff e McDonnell (1990, p.68), *A aplicação da matriz BCG mostra poder ser uma ferramenta útil para tomar decisões sobre as áreas estratégicas de negócio e distribuição de recursos a curto prazo. Mas a experiência também mostra que a BCG é aplicável em condições muito especiais.*

Características fundamentais deste modelo (Kotler, 2000):

- É relativamente simples de aplicar pois não exige análises sofisticadas e profundas sobre cada produto. Em termos de implementação, o que se torna mais difícil, em alguns

mercados, é a obtenção da taxa de crescimento do mercado e facturação (ou número de unidades vendidas) do principal concorrente.

- Antes de se aplicar alguma medida ao produto, deve analisar-se:
 - A posição na matriz BCG;
 - Refletir sobre a experiência, a competência e vocação que a empresa tem nesse negócio;
 - Os recursos financeiros que a empresa dispõe e os que necessita para investir no produto;
 - A dimensão futura do mercado;
 - As sinergias com outros produtos da empresa;
 - Peso relativo deste produto para a empresa.
- Este modelo não tem uma visão dinâmica - tem um carácter instantâneo como se fosse uma fotografia;
- Só é conveniente para certos negócios. Por exemplo, onde estejam fatores como o *custo* e a *experiência*. Não tem em conta a diferenciação;
- Aplica-se só às atividades atuais de uma empresa e não às atividades futuras para as quais a empresa não tem Quota de Mercado Relativa;
- A competitividade de uma empresa não depende, exclusivamente, da quota de mercado relativa. Pode ter uma baixa quota de mercado relativa e ser muito rendível.
- A Matriz BCG não analisa recursos físicos, humanos, financeiros ou outros. Limita-se, somente, à análise do mercado.

Este modelo NÃO se aplica quando (Kotler, 2000):

- As indústrias são fragmentadas (bastantes empresas com quota de mercado pouco significativa) pois o indicador da quota de mercado relativa não tem significado;
- Quando a competição se exerce pela *diferenciação* e não pelo fator *custo*. Por exemplo, uma marca de vinho que tenha uma produção reduzida mas que seja de muita qualidade pode ter uma rentabilidade elevada e, no entanto, ocupar uma posição pouco interessante na matriz.

B - Modelo Mckinsey ou General Electric

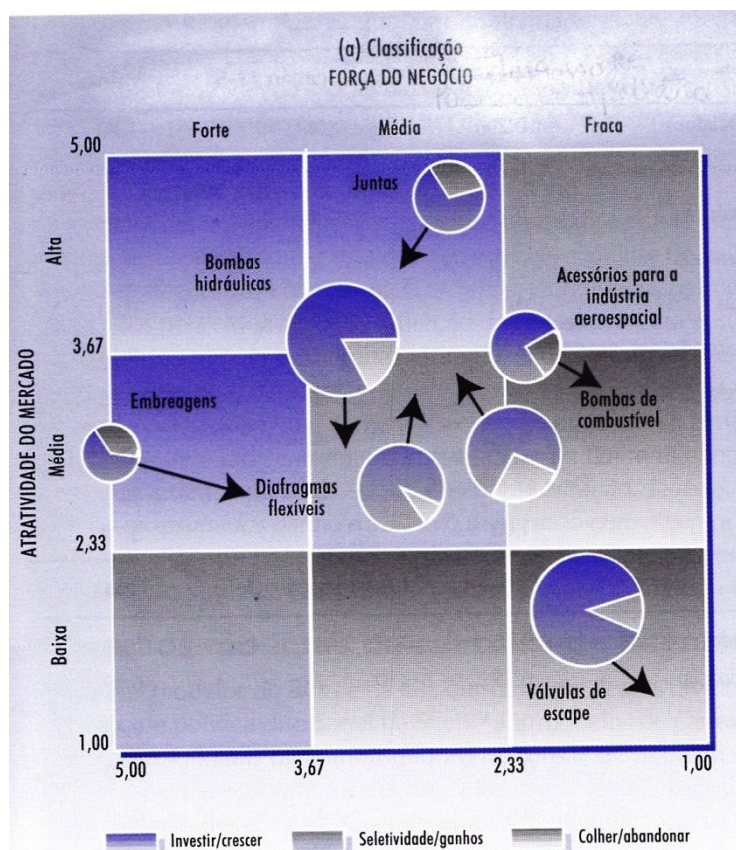
O modelo *Mckinsey* foi desenvolvido na década de 70 (século XX), em colaboração com a *General Electric* e a empresa de consultoria *Mckinsey* (Teixeira, 2011).

Este modelo baseia-se em dois critérios fundamentais:

- A **atratividade do mercado** em que o produto, ou unidade de negócio, se insere.
- A **força do negócio**, ou seja, a competitividade do produto, ou unidade de negócio em análise (Kotler, 2000 e Teixeira, 2011).

A figura seguinte descreve a apresentação gráfica do modelo e a estratégia a adotar para cada posição na matriz.

Figura 4 – Modelo *Mckinsey*



Fonte: Kotler (2000, p. 93)

A atratividade do mercado

A atratividade do mercado pode analisar-se através da dimensão do mercado, taxa de crescimento, margem de lucro (receitas–custos) e análise das 5 *Forças Competitivas de Michael Porter*. No entanto, o modelo *Mckinsey* incorpora uma grelha de avaliação relativa à atratividade do mercado que se transcreve no quadro seguinte:

Figura 5 – Atratividade do mercado

ATRATIVIDADE	PESO	CLASSIFICAÇÃO (1 a 5)	VALOR
Dimensão do mercado	0,20	4	0,8
Taxa de crescimento do mercado	0,20	5	1
Necessidades de energia	0,05	2	0,1
Vulnerabilidade inflacionária	0,05	3	0,15
Margem de lucro	0,15	4	0,6
Exigências tecnológicas	0,15	4	0,6
Socio-Político-Legal	Deve ser aceitável		
Impacto ambiental	0,05	3	0,15
Intensidade da concorrência	0,15	2	0,3
TOTAL	1,00		3,7

Fonte: Kotler (2000, p.94)

Classificação:

- 1- muito pouco atrativo
- 2 – pouco atrativo
- 3 – atrativo
- 4 – boa atratividade
- 5 – muito boa atratividade

O **Peso** significa o grau de importância que o critério tem para a análise da atratividade. A **classificação** está por ordem crescente de importância.

O quadro seguinte apresenta os critérios para determinar a força do negócio em que é classificado um peso e uma classificação do critério.

Figura 6 - Força do negócio

POSIÇÃO COMPETITIVA DA EMPRESA	PESO	CLASSIFICAÇÃO (1 a 5)	VALOR
Participação de mercado	0,1	4	0,4
Crescimento da participação	0,15	2	0,3
Qualidade dos produtos	0,1	4	0,4
Reputação da marca	0,1	5	0,5
Rede de Distribuição	0,05	4	0,2
Eficácia da <i>Comunicação</i>	0,05	3	0,15
Capacidade de Produção	0,05	3	0,15
Eficiência da produção	0,05	2	0,1
Custos unitários	0,15	3	0,45
Fornecimento de materiais	0,05	5	0,25
Desempenho de I&D	0,1	3	0,3
Capacidade da gestão	0,05	4	0,2
TOTAL	1		3,4

Fonte: Kotler (2000, p.94)

Classificação:

- 1- Muito pouco competitivo
- 2 – Pouco competitivo
- 3 – Competitivo
- 4 – Boa competitividade
- 5 – Muito boa competitividade

A figura seguinte representa a estratégia a adotar para o produto, dependendo da sua posição no quadrante.

Figura 7 - Estratégias

PROTEGER A POSIÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Investir para crescer o máximo; concentrar esforços para manter a força. 	INVESTIR PARA CRESCER <ul style="list-style-type: none"> Desafiar a liderança; Crescer selectivamente nos pontos fortes; Reforçar pontos fracos. 	CRESCER SELECTIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Reforçar pontos fortes (limitados); Procurar meios de superar as fraquezas; Retirar-se se não houver indicadores de crescimento sustentável.
CRESCER SELECTIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Investir fortemente nos segmentos mais atraentes; Aumentar capacidades para deter concorrência; 	SELECIONAR / GERIR PARA O LUCRO <ul style="list-style-type: none"> Proteger os projectos existentes; Concentrar investimentos em segmentos rentáveis e de riscos, relativamente baixos. 	EXPANDIR DE FORMA LIMITADA, DESACELERAR OU COLHER <ul style="list-style-type: none"> Procurar maneiras de expandir sem alto risco. Caso contrário, minimizar os investimentos e racionalizar operações.
PROTEGER E REFOCAR <ul style="list-style-type: none"> Administrar os ganhos actuais; Concentrar em segmentos atraentes. 	ADMINISTRAR PARA O LUCRO <ul style="list-style-type: none"> Proteger a posição nos segmentos mais rentáveis; Melhorar a linha de produtos; Minimizar os investimentos. 	ABANDONAR <ul style="list-style-type: none"> Vender no momento certo para maximizar o capital investido; Cortar custos fixos e evitar investimentos.



Investir/crescer

Selecionar



Desinvestir/abandonar



C - Modelo

O modelo Ansoff (Ansoff e McDonnell, 1997) tem como finalidade analisar uma direcção para o crescimento da empresa, face à sua atuação entre produtos e mercados onde atua ou poderá vir a atuar (vide figura seguinte).

Segundo Ansoff e McDonnell (1977, p.92), A “*penetração no mercado*” denota uma direcção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados.

Figura 8 - Componentes do vetor crescimento

<div> <div>Produto</div> <div>Mercados</div> </div>	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff e McDonnell (1977, p.92)

Produto atual, mercado atual - Uma empresa ao pretender crescer, pode fazê-lo, mantendo os *mesmos produtos nos mesmos mercados* e, neste caso, pode crescer devido a afeitos da procura ou do ciclo de vida em que se encontrem os seus produtos e mercados. No entanto, o mais comum para esta estratégia de *penetração no mercado* é a empresa efetuar alguma alteração no *preço*, na *distribuição* e na *comunicação*, de forma a haver um crescimento das vendas da empresa. Por exemplo, uma marca de vinhos que pretenda incrementar as vendas mantendo o *mesmo produto no mesmo mercado*: poderá fazê-lo, alterando os canais de distribuição, alterando o preço, aumentando a eficácia da comunicação.

Produto atual, mercado Novo - No desenvolvimento de mercados a empresa está a buscar novos mercados para os seus produtos (Ansoff e McDonnell, 1977, p.92). Ao fazer uma análise a esta frase, e supondo que o objetivo da empresa é crescer pois já esgotou as possibilidades de o conseguir no mercado atual, entra em novos mercados, ou seja, pode focalizar-se em novos segmentos, vender o produto noutra região diferente, internacionalizar.

Produto novo, mercado Atual - O desenvolvimento de produtos representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes (Ansoff e McDonnell, 1977, p.92).

Esta escolha refere que a empresa mantém os mesmos mercados explorados mas cria novos produtos. Como exemplo poderá ser o caso de uma empresa que produz vinho tinto e os seus mercados serem

hipermercados da região de Lisboa. Esta empresa opta por entrar no mesmo mercado com um novo produto – o vinho espumante.

Produto novo, mercado novo - O Diversificação distingue-se pelo facto de que tanto os produtos quanto os mercados são novos para a empresa (Ansoff e McDonnell, 1977, p.92).

Nesta escolha estratégica, o nível de risco é maior para a empresa, na medida em que está a lançar um *produto novo* num *mercado novo*. Apesar do risco de fracasso ser mais elevado que nas hipóteses anteriores, também pode implicar um maior sucesso; isto porque, se a empresa escolher um mercado atrativo com um produto competitivo, esta escolha pode ser um triunfo.

A empresa 3M é um caso em que se aplica este critério. Esta empresa cria continuamente novos produtos, para mercados muito diferentes. As suas atuações vão desde os *Pos It* até hotéis.

D - Modelo ADL

Este modelo foi criado nos anos 70 (século XX) pela empresa de consultoria Arthur D. Little Inc e relaciona o ciclo de vida do setor com a posição competitiva do produto ou unidade de negócio da empresa. Este modelo é apresentado de uma forma mais simplista que o modelo McKinsey, isto é, quem aplica o Modelo ADL define critérios de competitividade de análise estratégica e da forma de atuar com os produtos da empresa (Teixeira, 2011).

O Modelo ADL abrange a *maturidade* do produto (ou serviço ou unidade de negócio), que representa a posição que ocupa no ciclo de vida e a *posição concorrencial*, que pode ser classificada em vários critérios (Teixeira, 2011) como se pode ver na figura seguinte:

Dominante – é capaz de controlar o comportamento dos concorrentes;

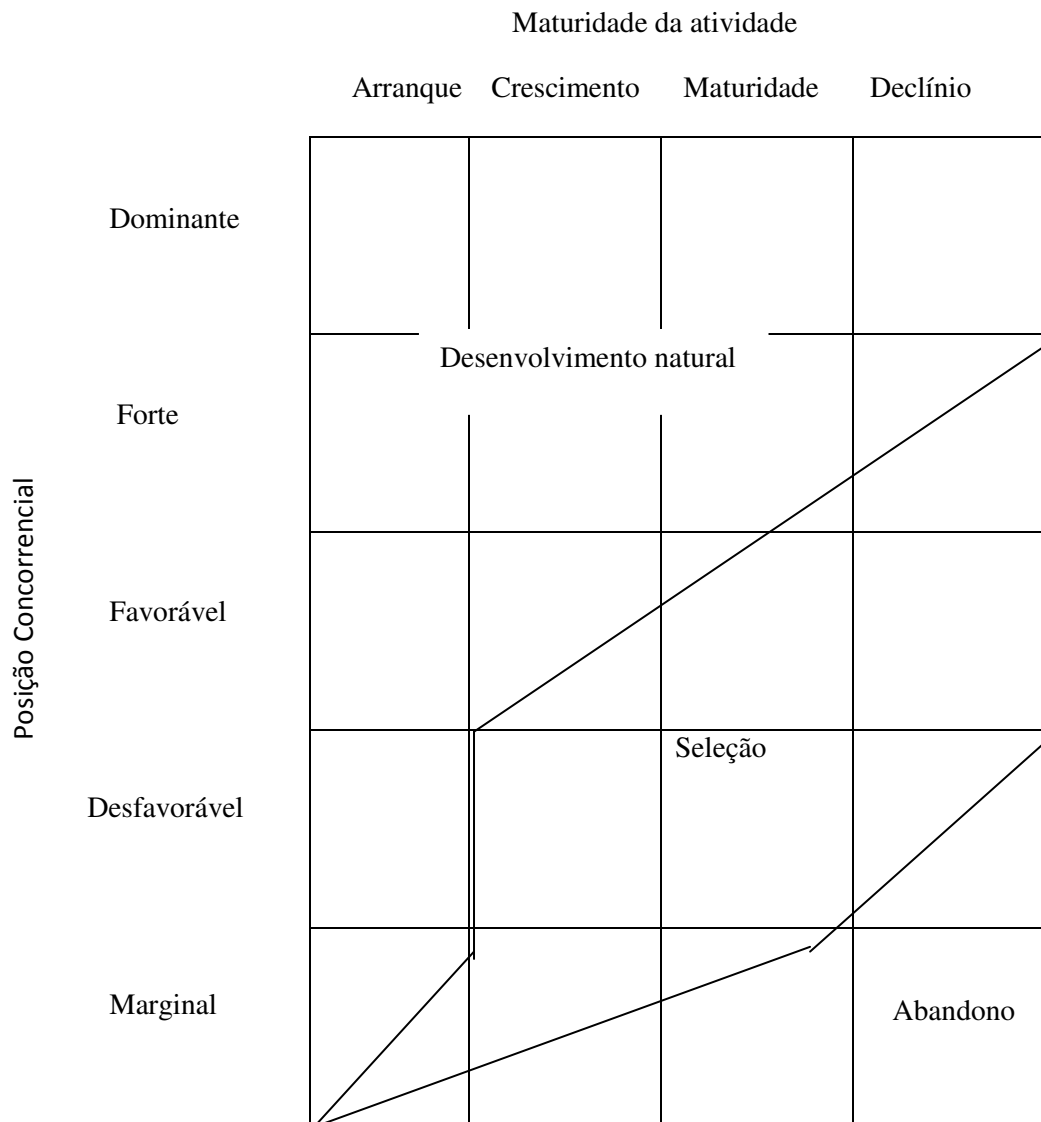
Forte – capaz de conduzir a estratégia que escolheu sem por em perigo a sua posição a longo prazo;

Favorável – dispõe de trunfos que pode explorar para conduzir certas estratégias e com boas possibilidades de manter a posição a longo prazo;

Desfavorável (ou ameaçada) – tem desempenhos e possibilidades médias (ou inferiores à média) para manter a sua posição a longo prazo;

Marginal (ou fraca) – tem, no momento, desempenhos poucos satisfatórios mas tem possibilidades de melhorar a sua posição dependendo da sua atuação futura. Pode sobreviver a curto prazo mas tem que melhorar a sua posição para poder subsistir a longo prazo.

Figura 9 - Modelo ADL - Arthur D. Little



Fonte: Strategor (2000, p.100)

Consoante a posição que o produto ocupa no modelo, assim a empresa poderá decidir sobre a sua atuação. O produto, se estiver numa boa posição concorrencial e numa fase do ciclo de vida favorável, pode ter um desenvolvimento natural. No entanto, com uma posição concorrencial e um ciclo de vida menos favorável pode ter um desenvolvimento seletivo (seleção). Por fim, caso ocupe uma posição desfavorável ou marginal, com um produto em declínio, o recomendável é o abandono (Martinet, 1992; Strategor, 2000 e Teixeira, 2011).

A figura seguinte aborda os eixos estratégicos mais aconselhados em cada fase do ciclo de vida.

Figura 10 - Eixos estratégicos do Modelo ADL

EIXOS ESTRATÉGICOS			
FASES DE VIDA	NATUREZA DA ESTRATÉGIA	OBJETIVO PRINCIPAL DA ESTRATÉGIA	EXEMPLOS DE ESTRATÉGIA
ARRANQUE	Inovar	Produtos	Inovação tecnológica Compra de licença
CRESCIMENTO	Desenvolver	Distribuição Imagem	Penetração comercial Desenvolvimento de capacidade Pesquisa de novos mercados
MATURIDADE	Otimizar	Custos	Integração a montante/jusante Internacionalização da gama e da produção
DECLÍNIO	Racionalizar	Custos	Desbaste de mercados/gama/unidades

Fonte: Strategor (2000, p.100)

No quadro seguinte aparece refletido o cruzamento entre o ciclo de vida do sector e determinadas características. Nomeadamente, o modo de crescimento, a política de produto que se deve seguir, que mercados atingir, que tipo de tecnologia se observa em cada estágio do ciclo de vida, que argumentos competitivos e as funções chave que podem existir em cada fase do ciclo de vida.

Figura 11 - Ciclo de Vida do sector e estratégia do modelo ADL

Características	Ciclo de vida do sector			
	Lançamento	Crescimento	Maturidade	Declínio
Modo de crescimento	Criação de mercados	Penetração de mercados	Diferenciação, Expansão geográfica	Diversificação, Estratégias internacionais

Produtos	Não normalizados	Estandardizados	Diferenciados	Estáveis – não se alteram
Mercados	Locais	Nacionais	Internacionais	Mundiais
Tecnologia	Diferenciada	Estandardizada	Melhorada	Obsoleta
Argumentos Competitivos	Características dos produtos	Marketing e Comercialização	Custos (para quem não consegue diferenciar)	Preço/promoções/acrescentar acessórios ao produto para estimular a compra. (a empresa deve dominar custos e/ou qualidade)
Funções-chave	Inovar	Desenvolver	Otimizar	Racionalizar
Concorrentes	Pouco numerosos	Numerosos	Numerosos e/ou concorrência intensa.	Menos numerosos
Margens	Elevadas	Elevadas	Fracas	Fracas
Lucro	Fraco	Elevado	A abaixar	Instável

Fonte: Adaptado de Martinet, (1992, p.101)