

Planejamento Estratégico

Unidade 07

Objetivos - BCG






Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes 1

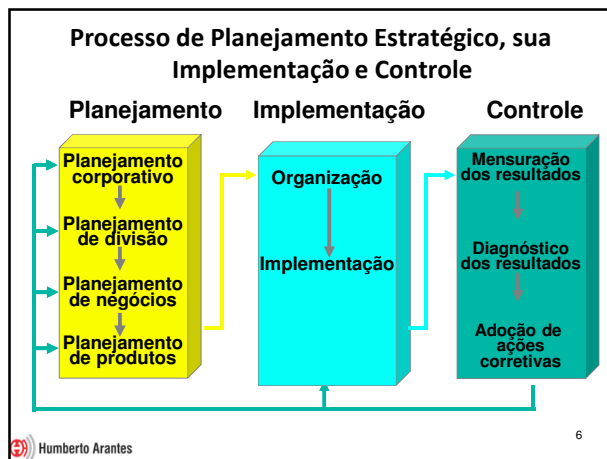


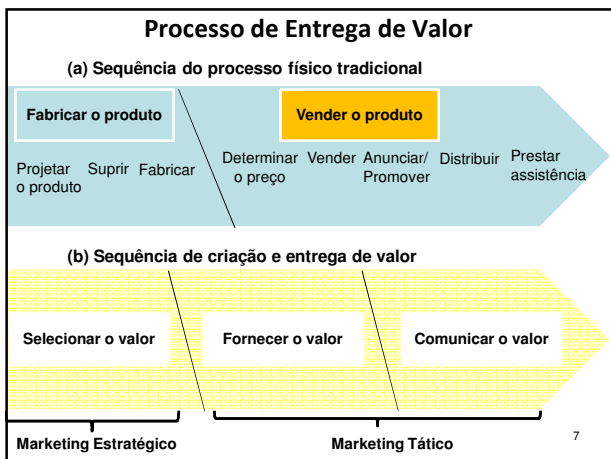
Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado

□ É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.



Humberto Arantes 3





Estabelecimento de Unidades Estratégicas de Negócios - UEN

☐ “Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.”

(Kotler, p. 89)

Humberto Arantes 8

Definição de negócio tendo como referência produto versus mercado

Empresa	Definição por produto	Definição por mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia	Transportamos pessoas e mercadorias
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos a aumentar a produtividade dos escritórios.
Standard Oil	Vendemos gasolina	Fornecemos energia
Columbia Pictures	Fazemos filmes	Promovemos entretenimento
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopédias	Distribuimos informação

Humberto Arantes 9

Unidade Estratégica de Negócios

☐ Um negócio pode ser definido em três dimensões:

- Grupos de clientes
- Necessidades de clientes
- Tecnologia

Exemplo: Projeto de sistemas de iluminação incandescente para estúdios de televisão

- Grupos de clientes - os estúdios de televisão
- Necessidades de clientes - iluminação
- Tecnologia – iluminação incandescente

Humberto Arantes 10

Unidade Estratégica de Negócios- características:

1. É um negócio isolado ou um conjunto de negócios relacionados que pode ser planejado separadamente do restante da empresa.
2. Tem seu próprio grupo de concorrentes.
3. Tem um gerente responsável pelo P. E. e pelo desempenho, e que controla a maioria dos fatores que afetam os lucros.

Humberto Arantes 11

Unidade Estratégica de Negócios

☐ A empresa pode querer expandir-se para outros negócios

Exemplo: Projeto de sistemas de iluminação incandescente

- Grupos de clientes – residências / fábricas e escritórios
- Necessidades de clientes - iluminação
- Tecnologia – iluminação incandescente

A General Electric classificou seus negócios em 49 unidades estratégicas de negócios (UENs) diferentes.

Humberto Arantes 12

Alocação de Recursos a cada UEN

- ❑ O objetivo da identificação das unidades estratégicas de negócios da empresa é o desenvolvimento de estratégias separadas e a alocação adequada de recursos.

Matriz Boston Consulting Group - BCG

- ❑ A década de 60 foi tida como época muito frutífera, em várias áreas de negócios. Nesse período, muitas empresas, inclusive a famosa GE, procuravam métodos para equilibrar seus portfólios de atividades. Algumas empresas contrataram a então recém-criada empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG).
- ❑ A Matriz BCG surge, assim, como a ferramenta de SWOT e do Composto de Marketing (*Mix de Marketing*). Por volta de 1970, este método evoluiu para o que eles chamavam então de sua "Matriz de Divisão de Crescimento" ou de "Matriz BCG".

Matriz BCG é um instrumento de análise que:

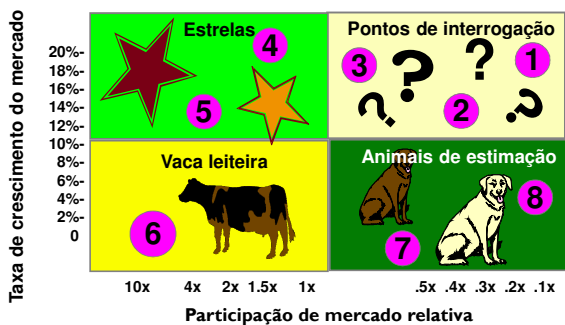
- ❑ dá apoio à tomada de decisões estratégicas relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou de produtos; e
- ❑ examina o atual portfólio de negócios e a performance de um produto no mercado, por meio da qual a administração avalia os negócios que constituem a empresa.
- ❑ Os **objetivos** principais do BCG, são estudar a alocação de recursos da empresa, bem como seus riscos e oportunidades e analisar o estágio do produto em relação ao seu ciclo de vida real ou projetado.

Abordagem do Boston Group - BCG

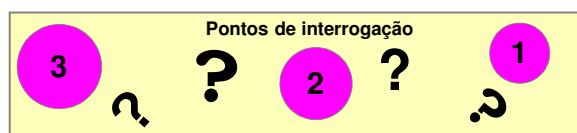
Abordagem do Boston Consulting Group - BCG:

- ❖ Taxa de Crescimento do Mercado
- ❖ Participação Relativa de Mercado
- ❖ Os círculos representam os tamanhos e as posições atuais de oito UEN em uma empresa.
- ❖ O volume de cada negócio é proporcional à área do círculo.
- ❖ A localização indica a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do negócio no mercado.

Matriz de Crescimento / Participação BCG




Matriz de Crescimento / Participação BCG



❑ Pontos de Interrogação

Negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas tem baixa participação relativa. A maioria dos negócios inicia como ponto de interrogação quando a empresa tenta entrar em um mercado de alto crescimento em que já existe um líder.


Matriz de Crescimento / Participação BCG




Estrelas

Estrelas

Se o negócio tipo ponto de interrogação for bem sucedido, ele se torna uma estrela, que é uma líder de um mercado de alto crescimento. Mas não produz, necessariamente, um fluxo de caixa positivo.

 Humberto Arantes 19

Matriz de Crescimento / Participação BCG




Vaca leiteira


Vaca Leiteira

Quando a taxa anual de crescimento cai para abaixo de 10%, a estrela se torna uma vaca leiteira se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado.

Uma vaca leiteira gera muito caixa. A empresa utiliza este negócio para pagar contas e apoiar seus outros negócios.

 Humberto Arantes 20

Matriz de Crescimento / Participação BCG




Animais de estimação

Animais de Estimação


são negócios com pequenas participações em mercados de baixo crescimento.

Geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos.

 Humberto Arantes 21


Matriz de Crescimento / Participação BCG


	Vaca Leiteira	Abacaxi	Oportunidade	Estrela
Crescimento do Mercado	Pequeno	Em Queda	Rápida expansão	Rápida Expansão
Participação de Mercado	Elevada	Em Queda	Em Queda	Alta
Característica do Produto	Rentável	Consome Recursos	Demanda Investimentos	Exige Investimentos
Objetivos Estratégicos	Colher Recursos	Retirar ou Sobreviver	Desenvolver ou Retirar	Transformar em Vaca Leiteira

 Humberto Arantes 22

Matriz de Crescimento / Participação BCG

Após incluir seus vários negócios na matriz BCG, a tarefa seguinte é determinar que objetivo, estratégia e orçamento atribuir a cada UEN. Quatro estratégias podem ser seguidas:



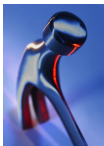
 Humberto Arantes 23


Matriz de Crescimento / Participação BCG

Construir

Objetivo, nesse caso, é aumentar a participação de mercado, mesmo que isso signifique renunciar a lucros de curto prazo.

Adequado para os pontos de interrogação se tornarem estrelas.



 Humberto Arantes 24

Matriz de Crescimento / Participação BCG

❑ Manter

Objetivo, aqui, é preservar a participação de mercado. Essa estratégia é adequada para vacas leiteiras fortes, caso se deseje que elas continuem rendendo grandes fluxos positivos de caixa.

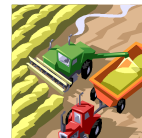
Exemplo: OMO

Matriz de Crescimento / Participação BCG

❑ Colher

O objetivo é aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, independente do efeito a longo prazo. Decisão de se retirar de um negócio, pela implementação de um programa de redução contínua de custos. Pode se deparar com questões sociais e éticas espinhosas com os vários grupos interessados.

Exemplo: Fiat Uno Mille



Matriz de Crescimento / Participação BCG

❑ Abandonar

O objetivo, nesse caso, é vender ou liquidar o negócio, porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outros lugares.

Adequada para animais de estimação e pontos de interrogação que representem um peso para os lucros da empresa.

Matriz de Crescimento / Participação BCG

❑ O ponto principal da análise de UENs é que cada negócio tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio.

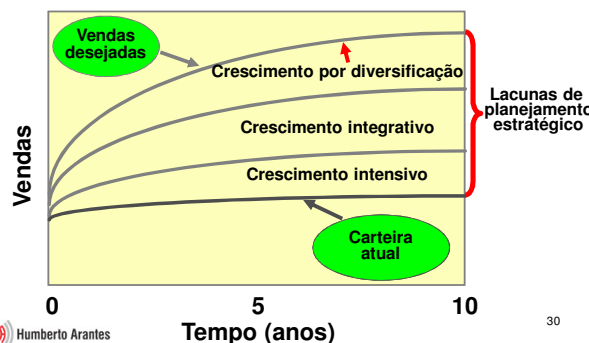
❑ Pontos de interrogação devem ou receber apoio para dominar o segmento ou ser abandonados.

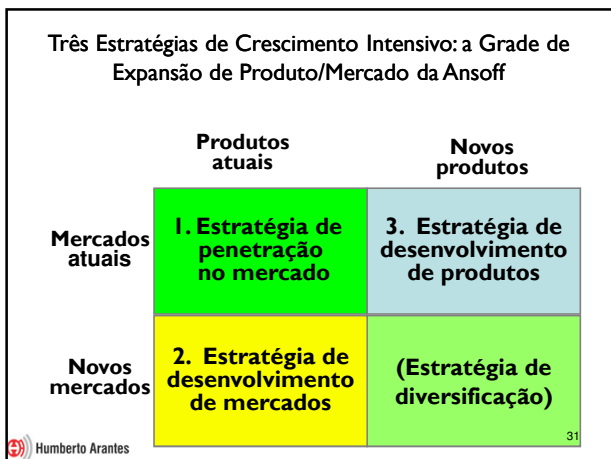
Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado

❑ Planejamento de novos negócios

quando as vendas e os lucros projetados são inferiores ao desejado pela gerência, a administração corporativa terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

Lacuna de Planejamento Estratégico





Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado

- Crescimento Integrativo

Integração retrógrada, à frente ou horizontal. Aquisição de fornecedores (retrógrada), distribuidoras ou varejistas (à frente) ou concorrentes (horizontal). Se ainda não forneceu volume de vendas desejado, deve-se examinar a possibilidade de diversificação.

Humberto Arantes 32

Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado

- Estratégias de Crescimento por Diversificação

1. **Diversificação concêntrica:** novos produtos, com semelhanças tecnológicas e/ou de mercado com as linhas existentes;
2. **Diversificação horizontal:** novos produtos que interessem ao cliente, mesmo que não tenham relação tecnológica com a linha atual;
3. **Diversificação conglomerada:** novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais.

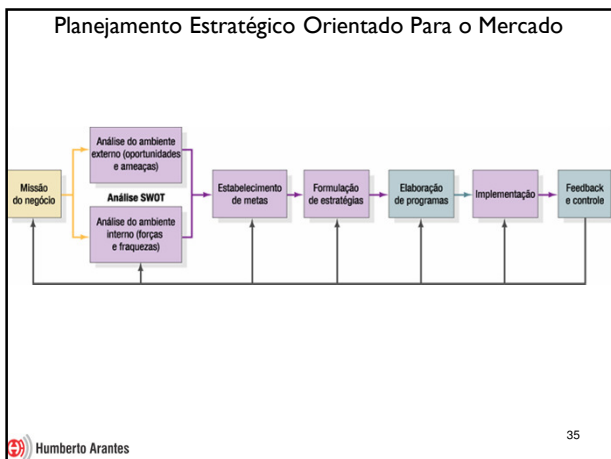
Humberto Arantes

Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado

- Redução de negócios superados

Os gerentes devem manter o foco nas oportunidades de crescimento, sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar negócios agonizantes.

Humberto Arantes 34



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes 36