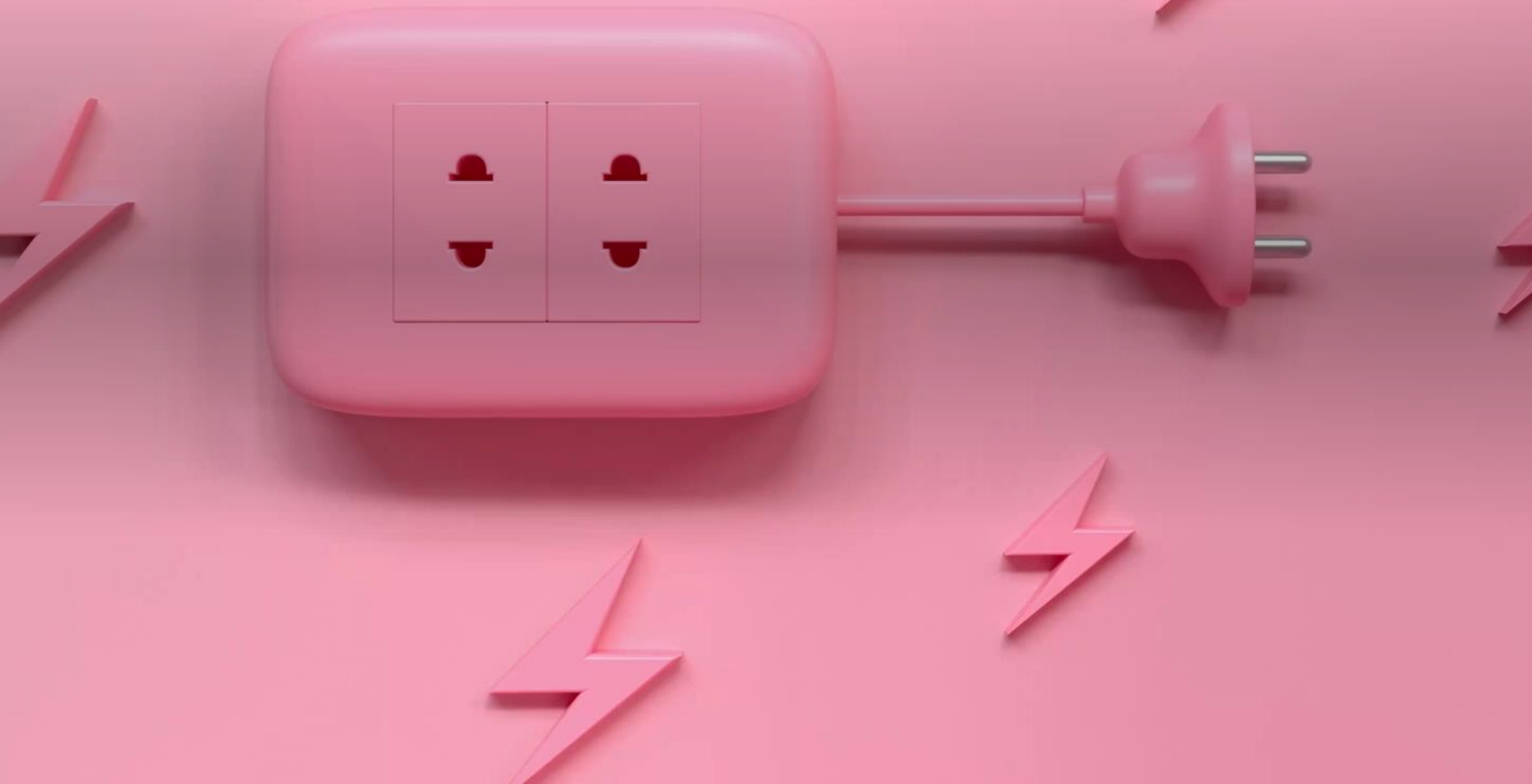


Matriz McKinsey / General Electric



MATRIZ GE / MCKINSEY

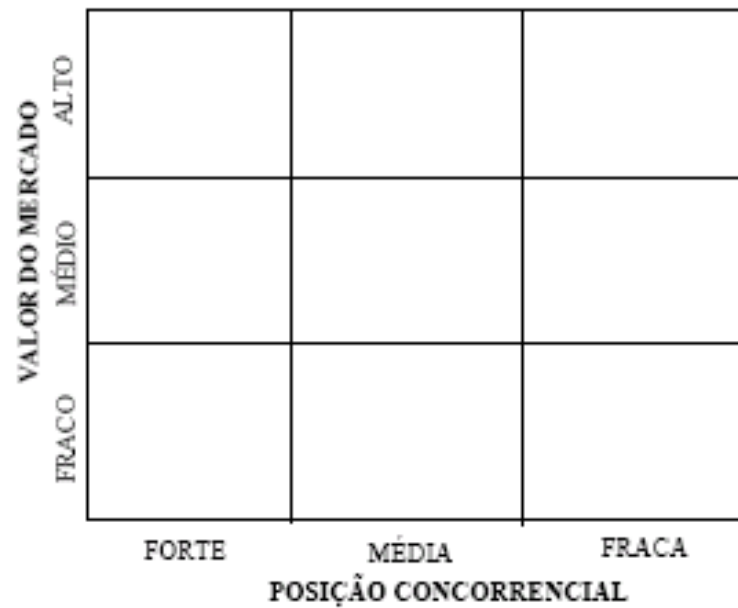
Reconhecendo as limitações do Modelo BCG, nos anos 70 a empresa de Consultoria McKinsey, conjuntamente com a empresa General Electric, apresentam propostas de enriquecimento e propõem integrar na formulação estratégica o Modelo designado McKinsey/GE

DEFINIÇÃO

A **Matriz GE / McKinsey** é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos.

VARIÁVEIS RELACIONADAS

- Posição concorrencial da empresa num centro estratégico ou mercado, face à concorrência;
- Valor do Mercado (“Market Attractiveness”)



COMPARAÇÃO ENTRE AS MATRIZES GE E BCG

- A "atratividade do mercado" (fatores externos) substitui o "crescimento do mercado" como dimensão para medir a atratividade da indústria.
- A "força competitiva" (fatores internos) substitui "participação relativa de mercado" como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio.
- A Matriz GE funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2.

POSIÇÃO CONCORRENCIAL

- Deverá traduzir a capacidade da empresa para competir nos diferentes mercados. Esta capacidade passará por identificar e atribuir ponderação a fatores, como por exemplo:
 - A quota de mercado da empresa;
 - A taxa de rentabilidade relativa;
 - A posição de custos;
 - A capacidade tecnológica relativa;
 - A escala de experiência;
 - As margens.

VALOR DO MERCADO OU ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

- Depende cumulativamente do valor intrínseco do setor e do valor relativo do mercado para a empresa, e pode ser determinado através da ponderação de variáveis, tais como:

Valor intrínseco do setor:

- Dimensão do mercado
- Taxa de crescimento do mercado
- Rentabilidade média
- A intensidade competitiva

Valor relativo do mercado para a empresa:

- Sinergia de distribuição com outras atividades
- Sinergia da produção
- Sinergia da imagem



ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DA MATRIZ GE

- Especifique os fatores e suas dimensões.
- Determine o peso de cada fator.
- Marque as Unidades estratégicas de negócios em cada fator.
- Multiplique pesos e contagens para cada Unidade estratégica de negócios.
- Veja o gráfico resultante e interprete-o.
- Execute uma análise da revisão / sensibilidade.

MODELO MCKINSEY ou GENERAL ELECTRIC - GE

BASE PARA MONTAGEM DA MATRIZ *GE/MCKINSEY* :

ATRATIVIDADE DE MERCADO:	PESO	AVALIAÇÃO	VALOR
- TAMANHO DO MERCADO.....	0,10	4,0	0,40
- TX DE CRESCIMENTO MERCADO.....	0,20	5,0	1,00
- INTENSIDADE COMPETITIVA.....	0,30	2,0	0,60
- EXIGÊNCIAS TECNOLÓGICAS.....	0,20	4,0	0,80
- EXIGÊNCIAS DE ENERGIA.....	0,20	2,0	0,40
	1,00	-	3,20

CAPACIDADE COMPETITIVA VALOR	PESO	AVALIAÇÃO	
- PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	0,20	4,0	0,80
- CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO.....	0,15	2,0	0,30
- QUALIDADE DO PRODUTO.....	0,25	4,0	1,00
- REPUTAÇÃO DA MARCA.....	0,15	5,0	0,75
- DISTRIBUIÇÃO.....	0,15	4,0	0,60
- CUSTOS UNITÁRIOS.....	0,10	3,0	0,30
	1,00	-	3,75

Matriz de atratividade da indústria versus força do negócio (McKinsey-GE)

Tamanho

Crescimento do Mercado

Preço

Diversificação do mercado

Estrutura competitiva

Lucratividade da Indústria

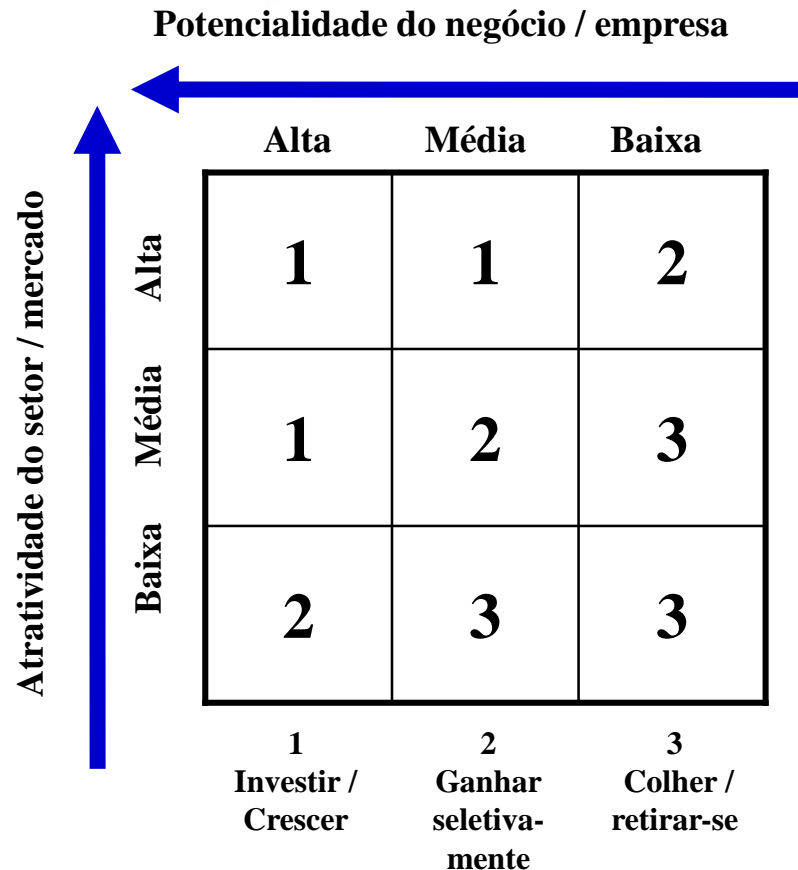
Aspectos técnicos

Aspectos sociais

Aspectos ambientais

Aspectos legais

Aspectos humanos



Tamanho

Crescimento

Participação

Posição

Rentabilidade

Margens

Posição técnica

Pontos fortes /

Pontos fracos

Imagem

Pessoas

Matriz GE

Matriz GE ou McKinsey		Atratividade de Mercado		
		Alta	Média	Baixa
Força Competitiva	Alta			
	Média			
	Baixa			

Matriz de atratividade da indústria versus força do negócio (McKinsey-GE)

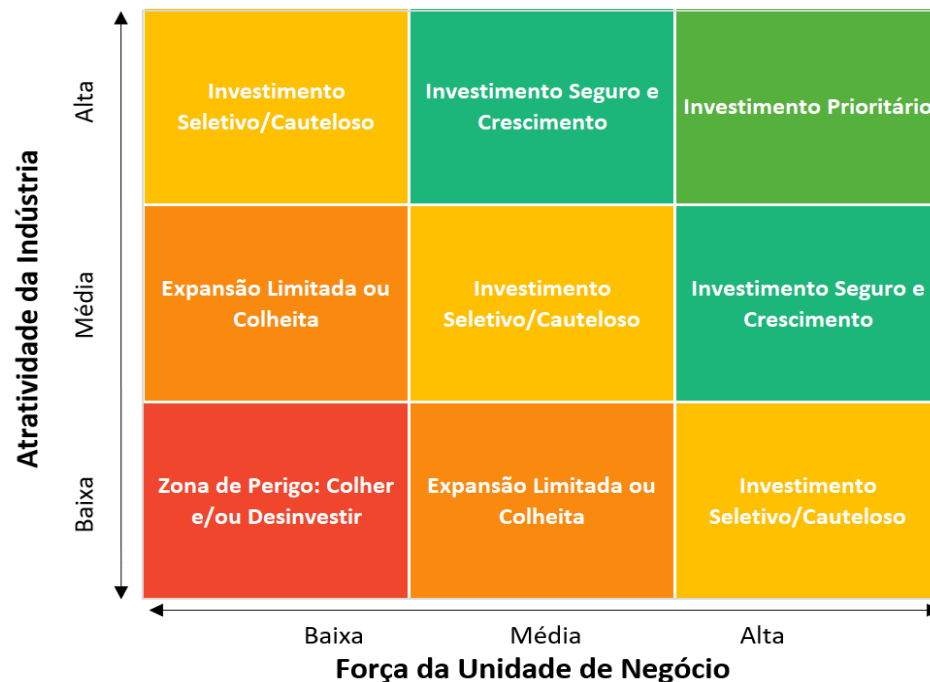
MATRIZ GE/MCKINSEY
CAPACIDADE COMPETITIVA

		FORTE	MEDIO	FRACO
ATRATIVIDADE DO SETOR	ALTO	Proteger posição -Investir para crescer o máximo -Concentrar esforços para manter posição	Investir para crescer -Conquistar liderança -crescer seletivamente nos pontos fortes -Concentrar esforços -Reforçar áreas vulneráveis	Crescer seletivamente Expandir com cuidado -Especializar por área -Reforçar fraquezas -Sair se não crescer
	MÉDIO	Reforçar posição -Investir nos segmentos atrativos -Bater competição -rentabilidade via aumento produtividade	Gerir retorno -Proteger negócio (programa atual) -Investir sem risco -Reforçar retorno	Crescer seletivamente -Expandir sem riscos -Limitar investimento -Sair se não crescer -Reacinalizar operações
	FRACO	Proteger retorno -Garantir retorno -administrar os lucros atuais -Gerir bons segmentos (atraentes) -Defender áreas fortes (posição competitiva)	Rentabilizar -Proteger segmentos rentáveis -ampliar linhas produtos -Reduzir os custos -Cortar investimentos	Desinvestir -Não investir -Cortar custos -Sair na altura certa

	Ativar		rever		desativar
	Investir e crescer		Seletividade/ganhos		Desacelerar/abandonar

LIMITAÇÕES DA MATRIZ GE

- ❏ A agregação dos indicadores é difícil.
- ❏ Os Core Competence (núcleo de competência) não representados.
- ❏ As interações entre as unidades de negócios não são consideradas.



Quadrante	O que significa para a unidade de negócio	Qtd. de Unidades de Negócio
Investimento Prioritário	A maior parte dos investimentos e atenção devem ser dedicados para fazer essa unidade de negócio crescer e gerar o máximo de retorno possível para a sua empresa.	1
Investimento Seguro e Crescimento	Uma parte dos investimentos devem ser feitos nessa unidade de negócio, priorizando reforçar/corrigir as falhas que levaram à pontuação média e aproveitar a nota alta.	1
Investimento Seletivo/Cauteloso	Existe um risco moderado quanto ao sucesso dessa unidade de negócio. Só deverá investir se sobrar capital após os investimentos seguros e de crescimento.	3
Expansão Limitada ou Colheita	Se a unidade de negócio gerar dinheiro, vale a pena investir o mínimo possível para ela continuar operando. Se não, reduzir investimentos e planejar uma saída gradual.	1
Zona de Perigo: Colher e/ou Desinvestir	Nem a unidade de negócio e nem o mercado apresentam perspectiva de sucesso. Vale a pena parar de investir nessa unidade e minimizar perdas.	1