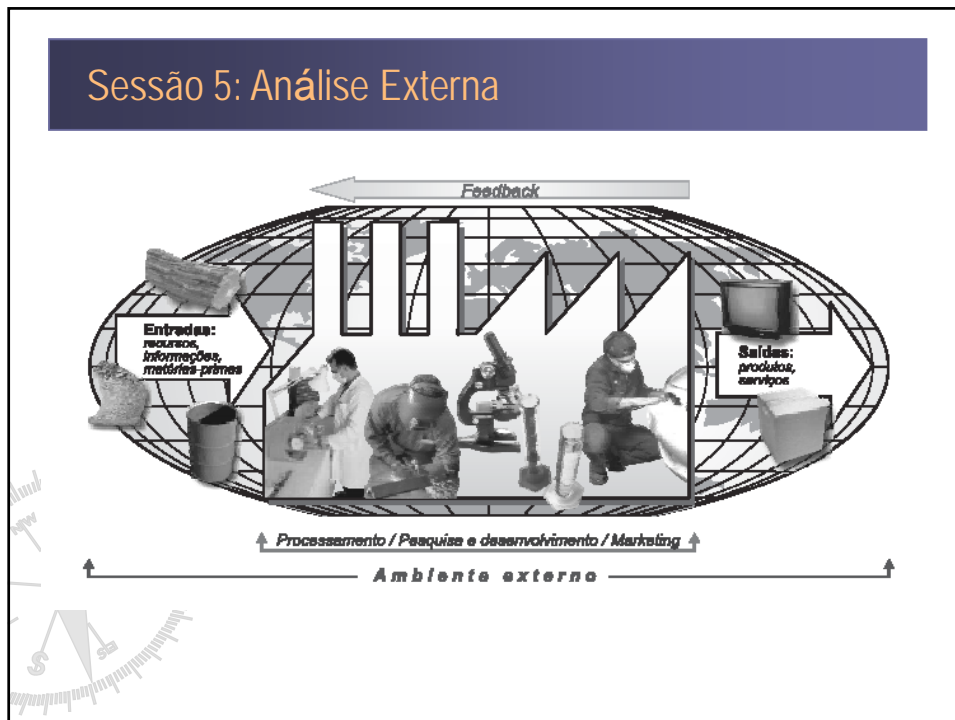
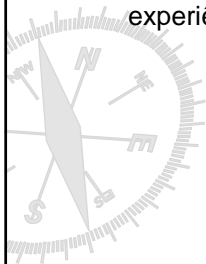


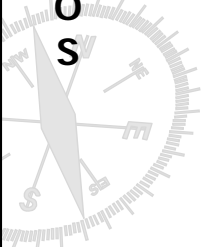
Sessão 5: Análise Externa

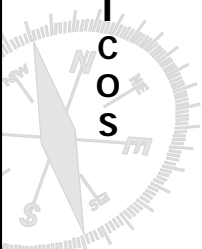


Sessão 5: Análise Externa - PEST

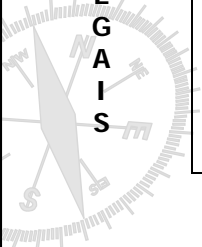
- Considerações de fatores:
 - Econômicos
 - Político-legais
 - Tecnológicos
 - Sócio-culturais
- ...
- Método qualitativo, suportado pelo máximo de informação e experiência.



E C O N Ô M I C O S 	Taxa de Juro	<ul style="list-style-type: none"> Influência no custo de funcionamento da empresa. Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais e bens. Influência no preço de venda dos produtos. Influência nas vendas.
	Fontes de Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis. Adequação das fontes de financiamento. Poder das fontes de financiamento.
	Política Cambial	<ul style="list-style-type: none"> Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais, bens e serviços. Influência no preço de venda. Influência no custo de financiamento.
	Inflação	<ul style="list-style-type: none"> Influência no preço de venda dos produtos. Impacto no volume de vendas.
	Sistemas de Tributação da Atividade da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Influência das formas de tributação dos lucros e rendimentos. Influência das formas de tributação dos produtos. Influência das formas de tributação de equipamentos, materiais, bens e serviços. Política aduaneira na importação de produtos intermediários para a produção. Política aduaneira na importação de bens finais. Política aduaneira na exportação.
	Sistemas de Tributação do Rendimento dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Impacto da legislação fiscal IR, lei de mecenato etc.
	Política de Rendimentos e Aspectos Sociais.	<ul style="list-style-type: none"> Influência nos custos de pessoal da empresa. Influência do clima social na atividade empresarial.
	Incentivos à Atividade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Impacto dos incentivos disponíveis ao investimento. Impacto dos incentivos disponíveis para a internacionalização. Impacto dos incentivos ao consumo.
	Política de Emprego e Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> Características da regulamentação trabalhista. Influência do movimento sindical. Política de formação e ensino (por exemplo: falta de pessoal qualificado) Qualificação dos recursos disponíveis. Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão-de-obra. Impacto da taxa de desemprego nas vendas.
	Ambiente Económico Genérico	<ul style="list-style-type: none"> Influência do investimento privado. Influência do investimento público. Clima de confiança dos empresários. Clima de confiança dos clientes. Previsão do produto interno bruto total. Previsão do produto interno bruto do setor.

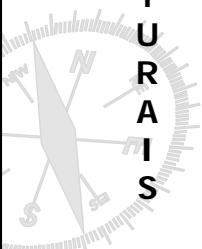
T E C N O L O G I C O S 	Influência da Tecnologia na Produção	<ul style="list-style-type: none"> Surgimento de novos materiais. Surgimento de novas fontes energéticas. Surgimento de novas técnicas produtivas diretas. Surgimento de novas técnicas de gestão da produção. Surgimento de novos equipamentos.
	Influência da Tecnologia no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Alteração das necessidades dos clientes. Desenvolvimento do produto atual.
	Influência na Tecnologia na Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> Influência no desempenho da embalagem. Influência nos processos de armazenagem. Influência nos meios e custos de transportes. Influência no grau de satisfação dos clientes.

**P
O
L
Í
T
I
C
O
-
L
E
G
A
I
S**



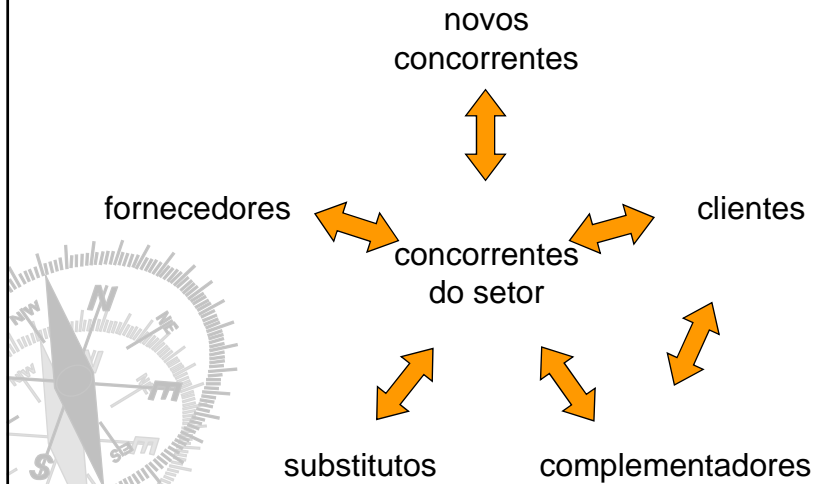
Política Internacional do Governo	<ul style="list-style-type: none"> •Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno. •Influência dos acordos internacionais no desenvolvimento do mercado externo. •Influência dos acordos internacionais na obtenção de matérias-primas e outros bens e serviços. •Influências das restrições ou impedimento às transações internacionais por fatores de natureza política.
Regulamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> •Restrições ou impedimentos à exploração do negócio. •Política de regulamentação das relações concorrenciais. •Responsabilidade civil. •Regulamentação das condições de acesso à distribuição. •Regulamentação do preço de venda do produto. •Regulamentação dos meios e formas de comunicação.
Regulamentação Técnica	<ul style="list-style-type: none"> •Regulamentação dos locais de produção. •Regulamentação e normas técnicas de concepção de produtos. •Regulamentação e normas técnicas de segurança. •Regulamentação e normas técnicas de materiais. •Regulamentação e normas técnicas de energia. •Regulamentação e normas técnicas de comercialização. •Regulamentação e normas técnicas de qualidade. •Requisitos de proteção do ambiente.

**S
O
C
I
O
-
C
U
L
T
U
R
A
I
S**



Fenômenos de opinião/moda.	<ul style="list-style-type: none"> •Movimentos de defesa do consumidor. •Grupos de pressão. •Fenômenos de moda. •Convicções e normas de natureza religiosa. •Convicções e normas de natureza política. •Convicções e normas de outra natureza. •Influência dos meios de comunicação. •Influência dos líderes de opinião.
Fatores demográficos.	<ul style="list-style-type: none"> •Taxa de crescimento da população. •Distribuição da população por regiões. •Distribuição da população por sexos. •Estrutura etária da população. •Taxa de natalidade. •Taxa de mortalidade. •Fluxos migratórios.
Fatores sociais.	<ul style="list-style-type: none"> •Repartição das famílias por classes sociais. •Repartição de riqueza por regiões. •Composição das famílias. •Evolução dos casamentos. •Evolução dos divórcios. •Ciclo de vida das famílias.
Fatores culturais.	<ul style="list-style-type: none"> •Repartição da população por níveis de habilitações. •Exposição aos meios de comunicação.
Hábitos de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> •Propensão à mudança. •Motivações genéricas de compra. •Atitudes genéricas do consumidor face ao produto. •Grau de adesão do consumidor ao produto.
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> •Locais de compra. •Quantidades de compra. •Frequência de compra.

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor



Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

- Concorrentes na Indústria

Fatores que afetam a rivalidade:

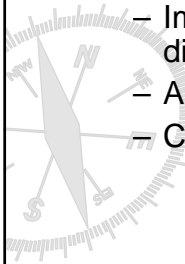
- Crescimento da indústria
- Excesso de capacidade intermitente
- Diferenças entre produtos
- Identidade de marca
- Custo de mudança
- Complexidade informacional
- Diversidade de concorrentes
- Barreiras à saída

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

- Fornecedores

Fontes de poder de barganha:

- Custos de mudança
- Diferenciação de insumos
- Presença de insumos substitutos
- Importância do volume para os fornecedores
- Impacto dos insumos sobre o custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para frente / para trás
- Custo em relação às compras totais no setor



Fernando Serra

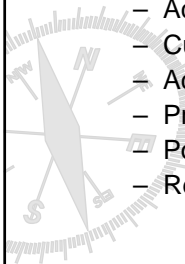
9

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

- Novos Concorrentes

Barreiras à entrada:

- Economias de escala
- Identidade de marca
- Requisitos de capital
- Diferenças entre produtos exclusivos
- Custos de mudança
- Acesso à distribuição
- Curva de aprendizado exclusiva
- Acesso aos insumos necessários
- Projeto de produto de baixo custo
- Política governamental
- Retaliação esperada



Fernando Serra

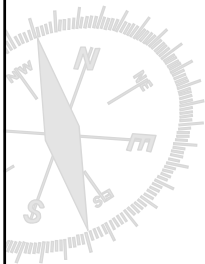
10

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

- Substitutos

Ameaças determinadas por:

- Desempenho relativo de preços de concorrentes
- Custos de mudança
- Propensão do comprador para mudar



Fernando Serra

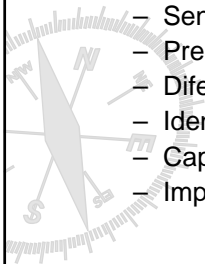
11

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

- Compradores

Poder de barganha dos compradores

- Concentração de compradores
- Volume de compradores
- Custos de mudança
- Informação dos compradores
- Lucros dos compradores
- Produtos substitutos
- Capacidade de empurrar os produtos
- Sensibilidade de preços
- Preços/compras totais
- Diferenças entre produtos
- Identidade de marca
- Capacidade de integrar para trás
- Impacto sobre qualidade /desempenho



Fernando Serra

12

Sessão 6: Análise da Indústria/Setor

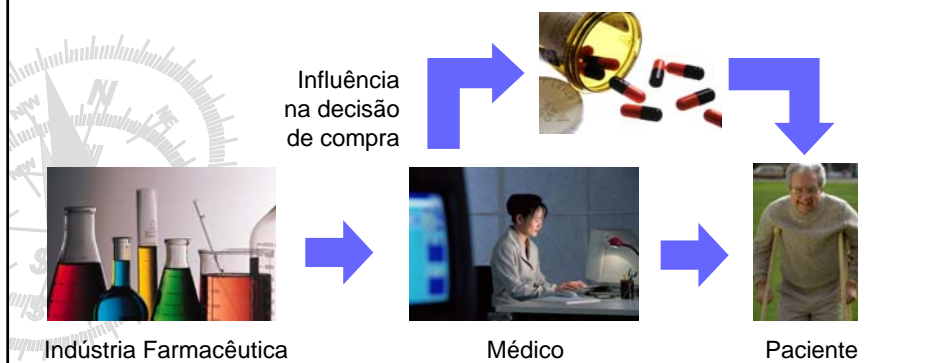
Forças	-	=	+
Barreiras a Entrada		⊗	
Poder de barganha dos fornecedores	⊗		
Poder de barganha dos clientes			⊗
Ameaça dos substitutos	⊗		
Rivalidade entre concorrentes			⊗

Fernando Serra

13

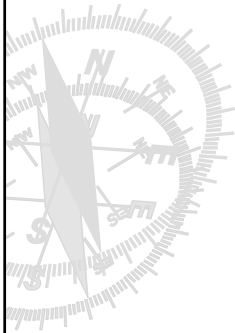
Análise da Indústria/Setor - Complementadores

Complementadores são empresas, entidades ou pessoas dos quais os clientes e fornecedores de um determinado setor transacionam, comprando, vendendo ou provendo algo que complemente sua atividade ou produto.

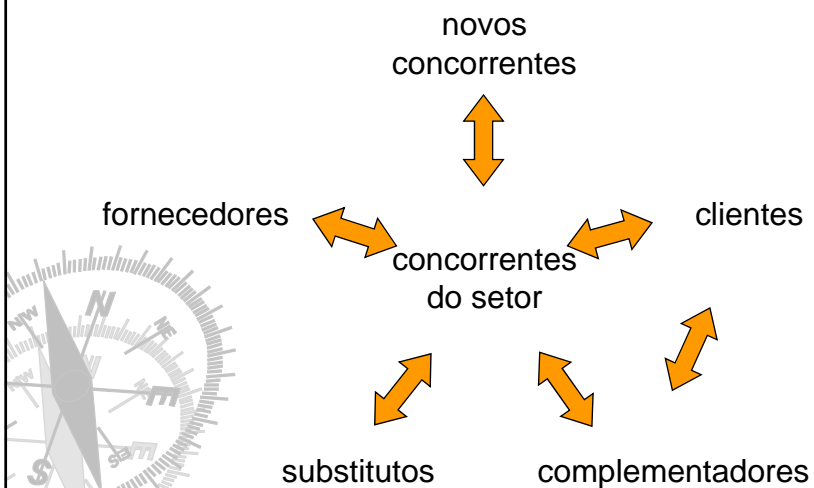


Análise da Indústria/Setor - Complementadores

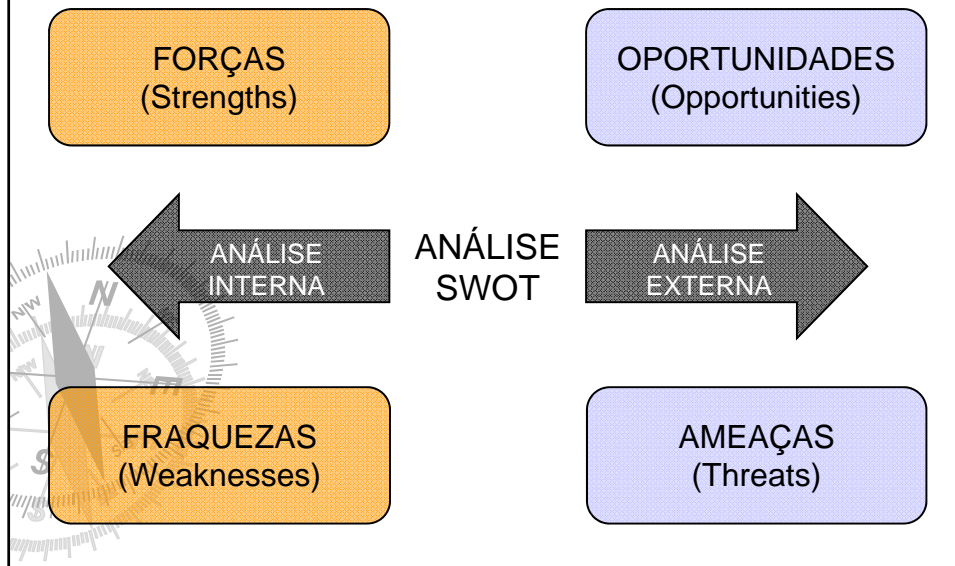
Eles podem ser significativos, também, na demanda, por exemplo quando alteram o preço pago pelos fornecedores por seus insumos.



Análise da Indústria/Setor



Sessão 7: Análise SWOT



Análise SWOT

SWOT	Fatores Internos	Fatores Externos
Fatores Favoráveis	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Fatores Desfavoráveis	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

- Se bem identificados podem ser listados e prover uma ferramenta visual para a tomada de decisão estratégica dos executivos.
- Não se propõe a mostrar como identificar os itens que serão preenchidos.
- Se outras ferramentas forem utilizadas e sua análise for correta, ela se torna um framework extremamente poderoso.
- As forças e fraquezas são resultado de uma análise interna da empresa pelos Pilares da Estratégia.
- As oportunidades e ameaças são identificadas por uma análise externa: do ambiente genérico e do ambiente de negócios.

Análise SWOT

- Críticas a SWOT:
 - Resultado de brainstorm, no lugar de uma busca consistente de informações e dados que organizados possibilitem seu preenchimento adequado.
 - Uma tendência para ligar forças e oportunidades, com uma tendência para ajustar a empresa internamente ao ambiente.
 - Nem sempre um recurso ser necessariamente uma força ou parecer uma força. Exemplo: Telerj.
- Matriz foi mal preenchida ou a análise foi mal feita, ou pior, o grupo responsável pela análise não tinha competência para tal.

Análise SWOT

Trabalhar com ameaças e fraquezas também significa um grau de risco, implicando em não só se aproveitar dos recursos existentes que geram forças, mas desenvolver novos recursos que possam atenuar as ameaças ou aproveitar oportunidades futuras.

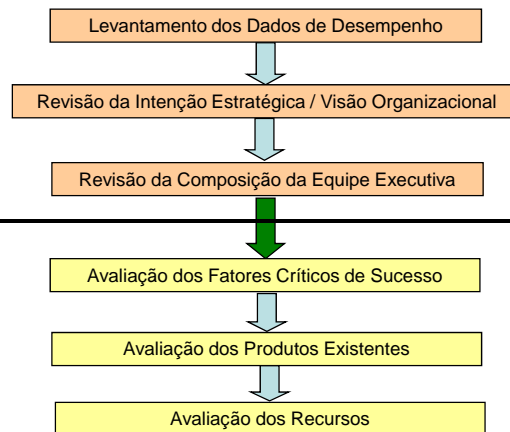
Estes recursos é que sustentam a estratégia proposta, sendo o último pilar.

Análise Interna

Avaliação do Foco Estratégico

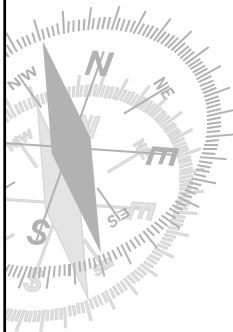
Avaliação da Equipe

Avaliação dos Recursos



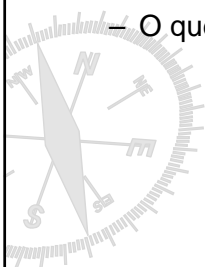
Fatores Críticos de Sucesso - FCS

A ferramenta FCS tem por objetivo **priorizar as atividades-chave do negócio, que precisam ser muito bem executadas para que a organização atinja seus objetivos.**



Fatores Críticos de Sucesso - FCS

- Variáveis ou atividades da empresa que são decisivas para o sucesso competitivo da indústria.
- Questões a serem respondidas para determiná-los:
 - Quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
 - Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para ter sucesso?
 - O que é necessário para obter vantagem competitiva?



Fernando Serra

23

Fatores Críticos de Sucesso - FCS

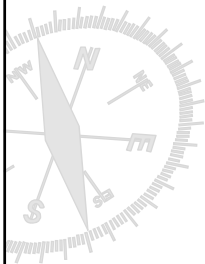
Tecnologia	Expertise em pesquisa científica; capacidade de inovação de produtos; expertise em uma dada tecnologia; capacidade para o uso da internet e para conduzir diversas atividades de negócios.
Produção	Eficiência em produção de baixo custo; qualidade de produção; alto uso de ativos fixos; fábricas em locais de baixo custo; alta produtividade de mão de obra; baixo custo de projeto de produto; flexibilidade para fazer uma certa variedade de produtos.
Distribuição	Forte rede de distribuidores; ganho de espaço junto aos varejistas; baixos custos de distribuição; rapidez de envio.
Marketing	Assistência técnica rápida e precisa; serviço cortês; preenchimento preciso de pedidos; habilidades de <i>merchandising</i> ; estilo atraente; garantias para os clientes; propaganda inteligente.
Habilidades	Mão de obra com talento superior; <i>know how</i> em qualidade; expertise em projeto; tecnologia especial; habilidade para desenvolver novos produtos; rapidez na colocação de novos produtos disponíveis no mercado.
Capacidade Organizacional	Sistema de informação superiores; resposta rápida às mudanças do mercado; internet nos negócios; experiência e <i>know how</i> de gestão.
Outros	Imagem e reputação junto aos compradores; baixo custo geral; localização privilegiada; mão de obra especializada; acesso a financiamento; proteção por patentes.

Fernando Serra

24

Fatores Críticos de Sucesso - FCS

Fatores Chave de Compra	Fatores Críticos de Sucesso
Sabor Relação Afetiva Preço Disponibilidade de Venda	Gama de Produtos Política de Comunicação Rede de Distribuição Gestão de Logística Custo



Fernando Serra

25

Análise Interna

Check-list para forças e fraquezas:

Recursos Humanos	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos funcionários • Políticas e culturas • Turnover • Satisfação • Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Número de linhas do produto • Diferenciação do produto • Participação de mercado • Políticas de determinação de preço • Canais de distribuição • Programas promocionais • Serviços ao cliente • Pesquisas de mercado • Propaganda • Força de vendas
Processos	
<ul style="list-style-type: none"> • Controle de matérias-primas • Capacidade de produção • Estrutura do custo de produção • Instalações e equipamentos • Controle de estoques • Controle de qualidade • Eficiência energética 	

Adaptado de Mintzberg et al. (2000)

Análise Interna

Check-list para forças e fraquezas:

Finanças	Tecnologia da Informação
<ul style="list-style-type: none">• Alavancagem financeira• Alavancagem operacional• Proporções do balanço• Relações com acionistas• Situação fiscal	<ul style="list-style-type: none">• Velocidade e resposta• Qualidade das informações correntes• Capacidade de expansão• Sistema orientado para o usuário
Pesquisa e Desenvolvimento	Time Gerencial
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de P&D de produto• Capacidade de P&D de processo• Capacidade da fábrica-piloto	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades• Congruência de valores• Espírito de equipe• Experiência• Coordenação de esforços

Adaptado de Mintzberg et al. (2000)

Análise Externa

Check-list para ameaças e oportunidades:

Mudanças na Sociedade	Mudanças Econômicas
<ul style="list-style-type: none">• <u>Preferências dos clientes</u> (impacto na demanda ou no design)• <u>Tendências populacionais</u> (impacto na distribuição, demanda ou design)	<ul style="list-style-type: none">• <u>Taxa de juros</u> (impactando a expansão e os custos financeiros)• <u>Taxa de câmbio</u> (impactando a demanda interna e externa e os lucros)
Mudanças Governamentais	Mudanças na Competição
<ul style="list-style-type: none">• <u>Mudanças na legislação</u> (impactando os custos e a forma de exploração dos recursos)• <u>Programas governamentais ou novas prioridades</u> (impactando os investimentos, demanda e produtos)	<ul style="list-style-type: none">• <u>Adoção de novas tecnologias</u> (impactando a posição de custos e qualidade do produto)• <u>Novos concorrentes</u> (impactando os preços, a participação do mercado e a margem de contribuição)• <u>Novos produtos</u> (impactando a demanda e os gastos com propaganda)

Adaptado de Mintzberg et al. (2000)

Análise Externa

Check-list para ameaças e oportunidades:

Mudanças nos Fornecedores

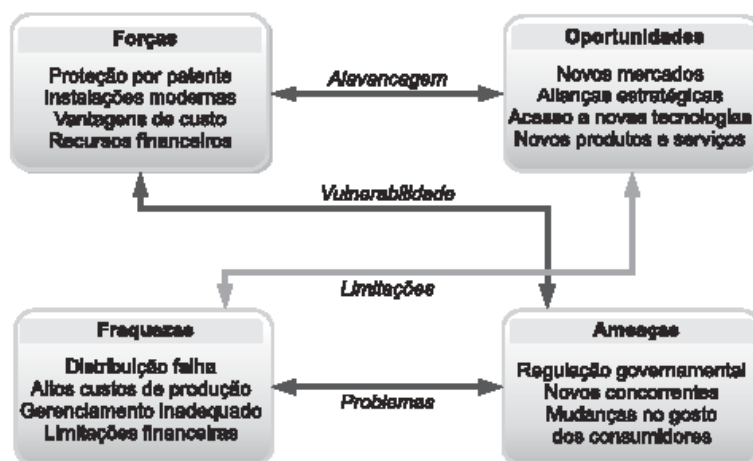
- Mudança nos custos de entrada (impactando os preços, a demanda e a margem de contribuição)
- Mudança em suprimentos (impactando os processos produtivos e as exigências de investimento)
- Mudança no número de fornecedores (impactando os custos e a disponibilidade)

Mudanças no Mercado

- Novos usos do produto (impactando a demanda e a utilização da capacidade)
- Novos mercados (impactando os canais de distribuição, a demanda e a utilização da capacidade)
- Obsolescência de produtos (impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade)

Adaptado de Mintzberg et al. (2000)

Análise SWOT



Fernando Serra

30

