

descomplica

Estratégia Empresarial

01.

**Análise do
Ambiente
Interno**

Estratégia está relacionada com:

risco e incerteza .



Lembre-se de que em toda crise há perigo e oportunidade!

A Análise dos ambientes Interno e Externo

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

(Criada por Albert Humphrey, que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970).

Vamos começar com a Análise do Ambiente Interno



Corresponde a análise dos:

Pontos Fortes = Forças = competências organizacionais

Pontos Fracos = Fraquezas = aspectos a eliminar ou desenvolver
desenvolver

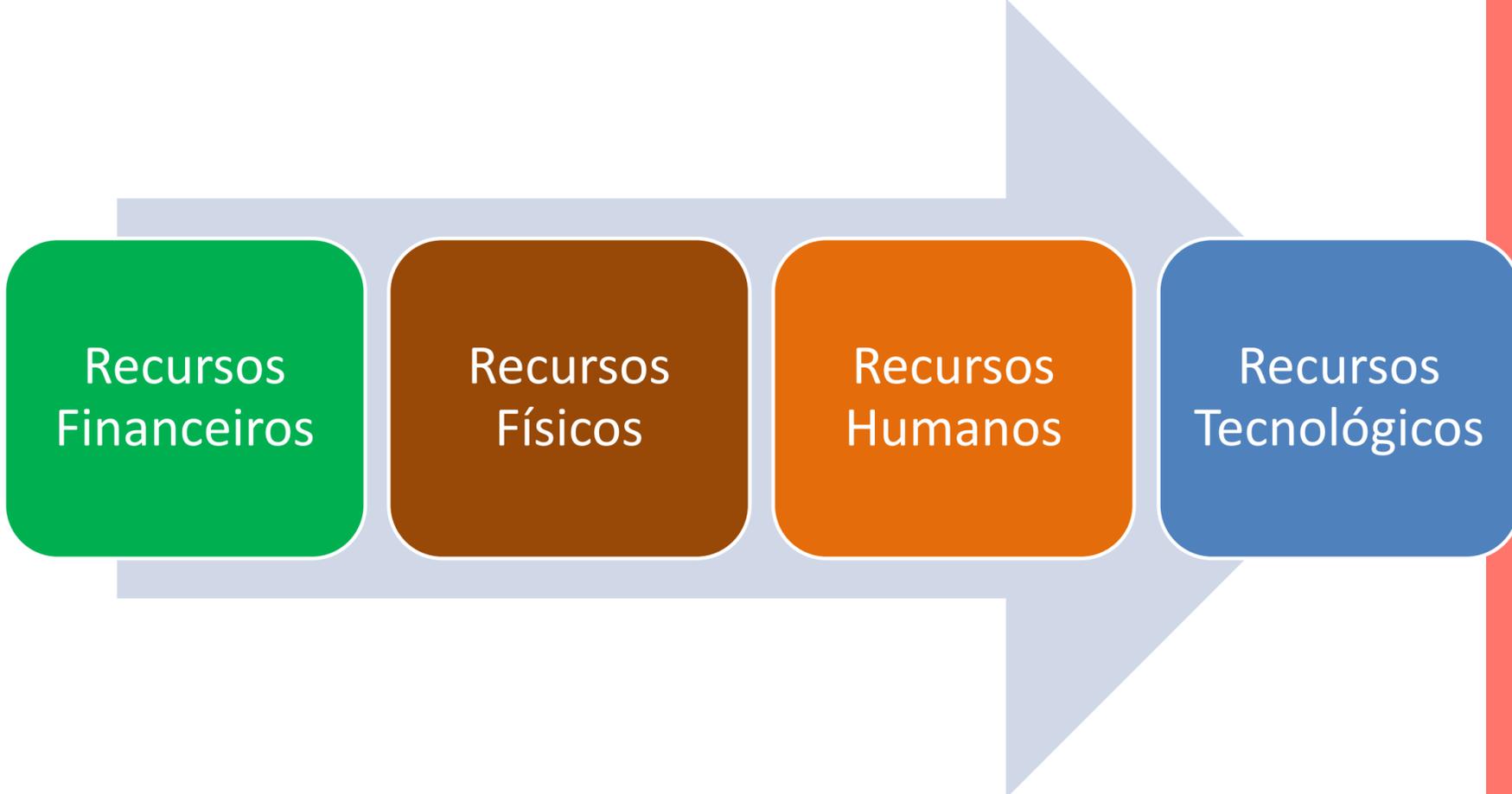
São considerados:

Variáveis internas

Controláveis

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- **Diferenciação e Vantagens Sobre a Concorrência**
- **Operações**
- **Capacidades e Limitações**
- **Análise dos Recursos da Empresa**



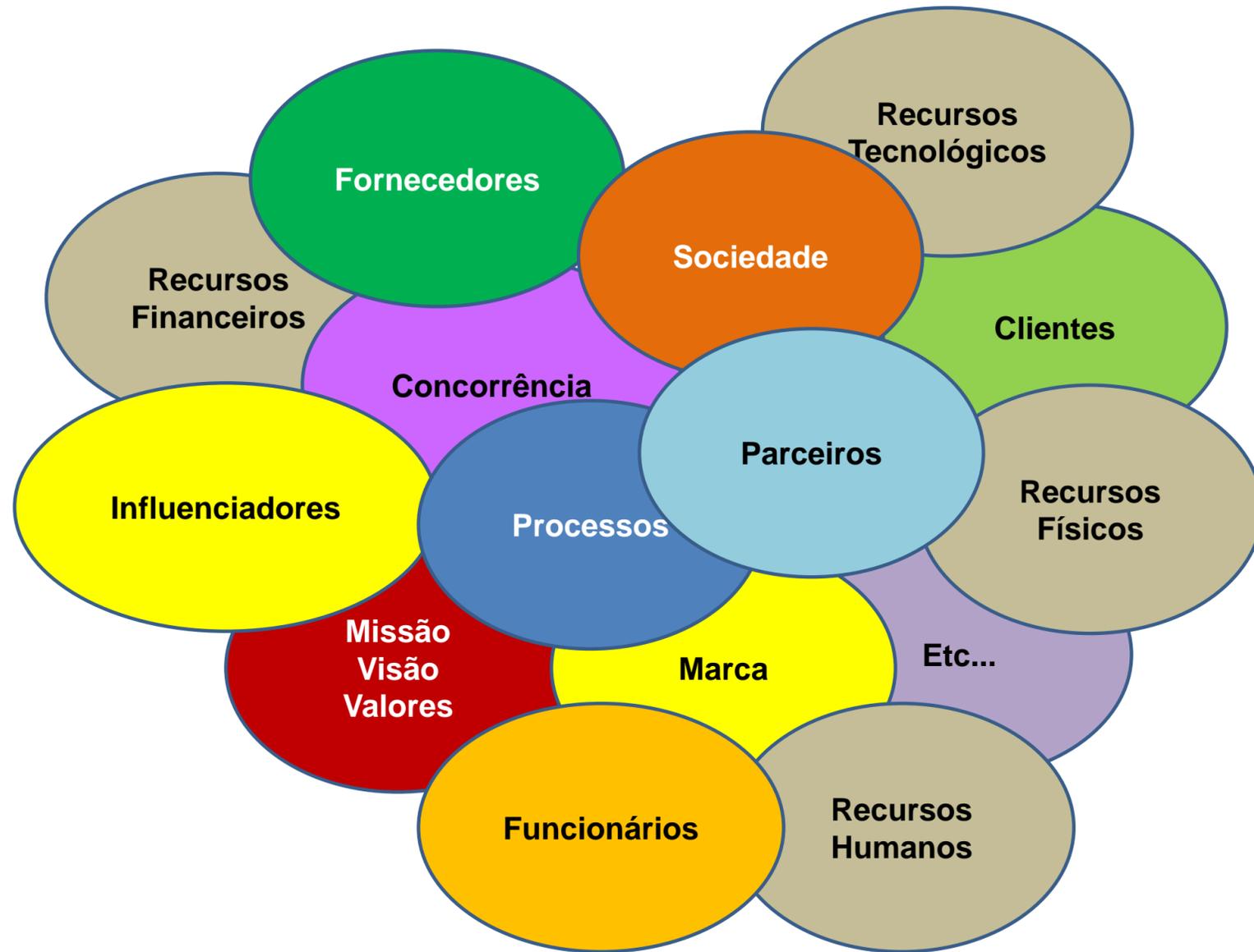
Recursos
Financeiros

Recursos
Físicos

Recursos
Humanos

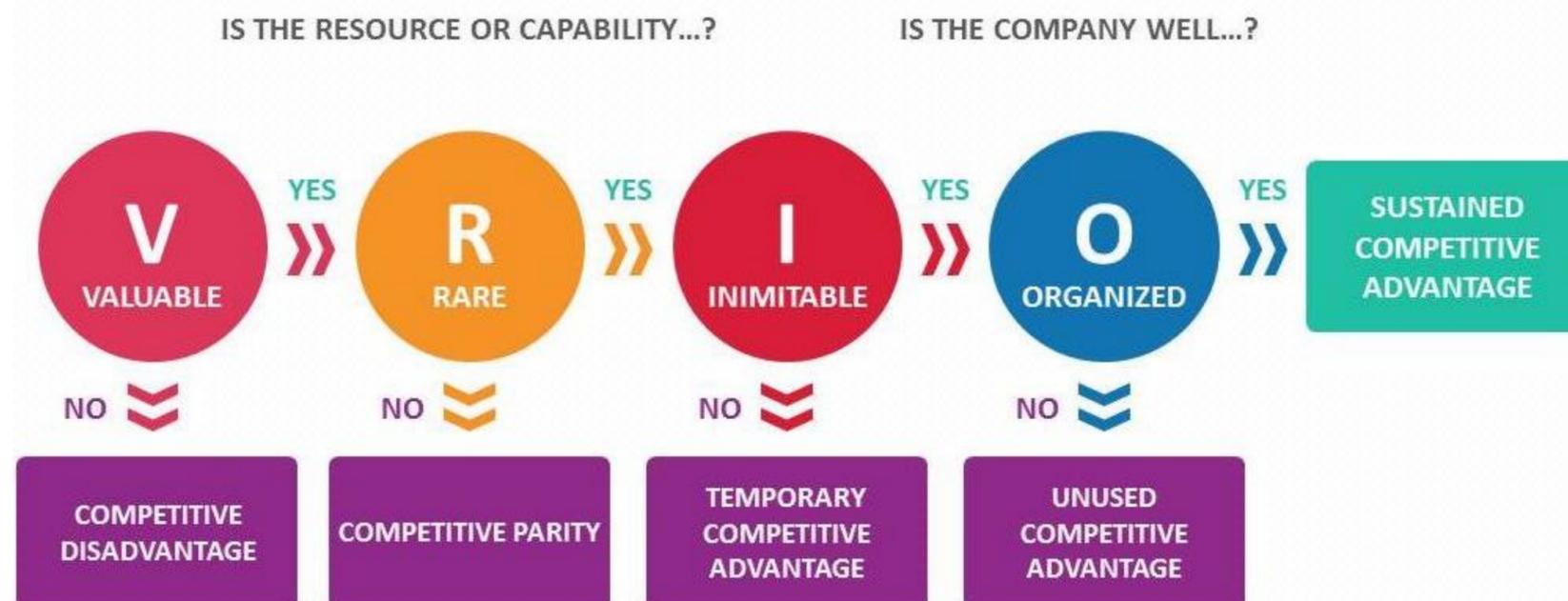
Recursos
Tecnológicos

O Ambiente Interno contempla:



“

O AMBIENTE INTERNO: RECURSOS, CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS



Está diretamente ligada à Cadeia de Valor.

O AMBIENTE INTERNO: RECURSOS, CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Lembrando que: é explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas que as empresas criam valor para seus clientes.

Modelo:



(BARNEY, HESTERLY, 2011)

Exercício:



Identifique os principais recursos que conferem vantagem competitiva à sua empresa?

Utilizando o modelo VRIO, pense como sua empresa sustenta a vantagem competitiva.

Identifique as principais capacidades internas da sua empresa. Elas podem ser copiadas pelos concorrentes?

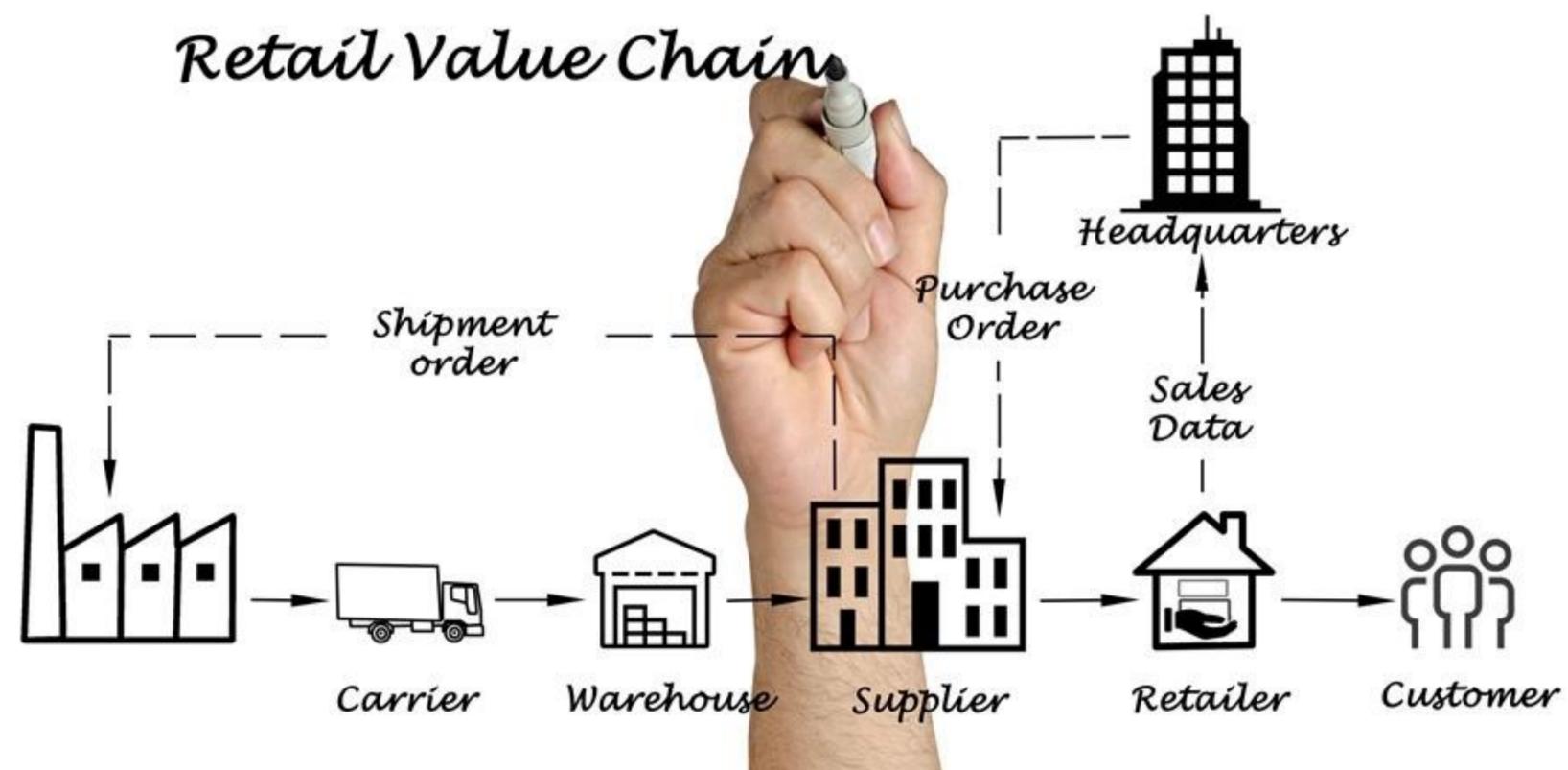
02.

**Análise do
Ambiente
Interno: outras
metodologias**

Análise da cadeia de valor – Porter (2004):

O que é uma cadeia de valor?

A cadeia de valor é o conjunto de atividades que devem ser concretizadas para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto de venda para o consumidor final.



Análise da cadeia de valor – Porter (2004):

Estudar a cadeia de valor de uma empresa é extremamente relevante para se pensar sobre seus recursos e capacidades de forma isolada.

Dessa forma é possível começar a reconhecer fontes potenciais de vantagem competitiva para uma empresa de forma detalhada.

A análise da cadeia de valor é muito útil para identificar:



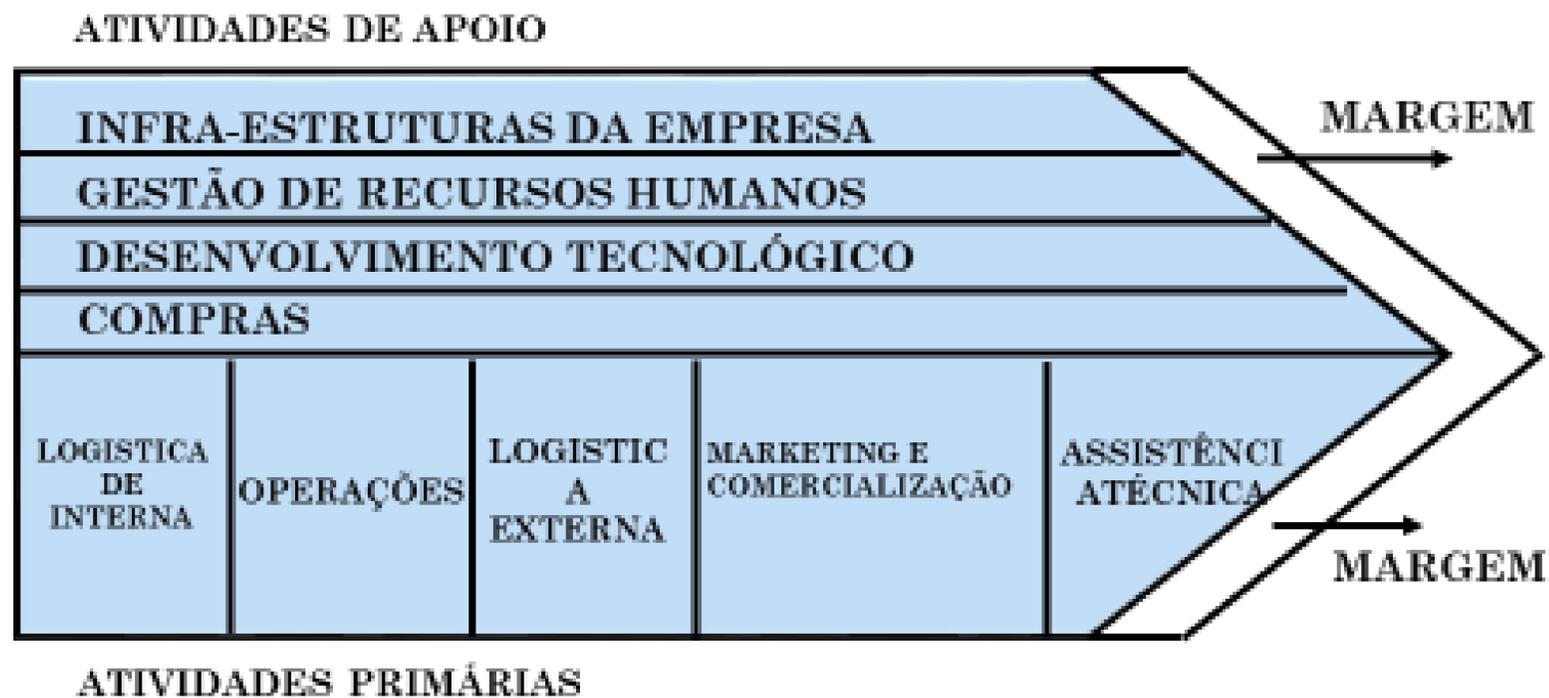
Análise da cadeia de valor – Porter (2004):

A análise da cadeia de valor permite a empresa entender as partes de suas operações que criam valor e as que não fazem isso.

O entendimento disso é importante porque as empresas só obtém retornos acima da média se o valor que ela cria for maior do que o custo incorrido para criar tal valor.

A cadeia de valor mostra como um produto vai da fase de matéria-prima até o cliente final.

CADEIA DE VALOR GENÉRICA



Análise da cadeia de valor – Porter (2004):

.

A análise da cadeia de valor vai ser muito importante para o entendimento das Estratégias de Nível corporativo:

Integração Vertical e Integração Horizontal.

Aguarde, vai ser muito útil!



Análise da cadeia de valor – McKinsey and Company

O modelo de Cadeia de Valor proposto pela consultoria permite uma análise bem simples, que envolve seis atividades distintas:

Desenvolvimento tecnológico

- Fonte
- Sofisticação
- Patentes
- Escolhas de produtos/processos

Design de Produto

- Função
- Características físicas
- Estética
- Qualidade

Manufatura

- Integração
- Matéria-prima
- Capacidade
- Localização
- Compras
- Produção de peças
- Montagem

Marketing

- Preços
- Publicidade/promoção
- Força de vendas
- Embalagem
- Marca

Distribuição

- Canais
- Integração
- Inventário
- Armazenamento
- Transporte

Serviços

- Garantia
- Velocidade
- Cativo/independente
- Preços

Aplicação dos 10 Ms do Autodiagnóstico

Os 10 Ms	Alguns Atributos a serem verificados
M anagement Gestão Supervisão Liderança	Administração geral do processo decisório Gestão de tecnologias e SI Gestão estratégica Gestão de processos (RH, MKT, Prod., Log,...) Relacionamento com acionistas
M ão-de-obra Recursos Humanos Capacitação, Motivação	RS, T&D, AD, Plano de Carreira, etc... Motivação e Satisfação Remuneração
M áquinas Equipamentos...	Máquinas, sistemas de produção, manutenção, redes, TI,...
M arketing Vendas Portfólio de produtos e serviços	Conhecimento do mercado e dos concorrentes Flexibilidade e negociação Lançamentos de produtos e campanhas Pós-venda, garantias, satisfação dos clientes...
M ateriais Matérias-primas Suprimentos Fornecedores	Parcerias, cadeia de suprimentos e logística, Estoques: quantitativo, qualitativo,... Especificações e padronização Qualidade

Aplicação dos 10 Ms do Autodiagnóstico

Os 10 Ms	Alguns Atributos a serem verificados
M eio ambiente Preservação ambiental, reciclagem Economia de energia, água, Matéria-prima	Gestão de proteção ambiental Licenciamento ambiental Programas de economia de energia, reciclagem,...
M eio físico Instalações, acesso, funcionabilidade, conforto	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos, 5S da qualidade, infraestrutura Sinalização interna e externa,...
M ensagens Comunicação, divulgação, Transparência Verdade,...	Comunicação para clientes, fornecedores, imprensa, públicos, ... Comunicação interna
M étodos Processos, Procedimentos, documentação, ...	Fluxogramas, metodologias para gestão de projetos e desenvolvimentos Padronização, ...
M oney Finanças, fluxo de caixa, lucratividade, contabilidade, ...	Acompanhamento dos resultados, fluxo de caixa, faturamento, lucratividade, orçamentos, ...

03.

**Análise do
Ambiente
Externo:**

Agora vamos para Análise do Ambiente Externo



Corresponde a análise das:

Oportunidades

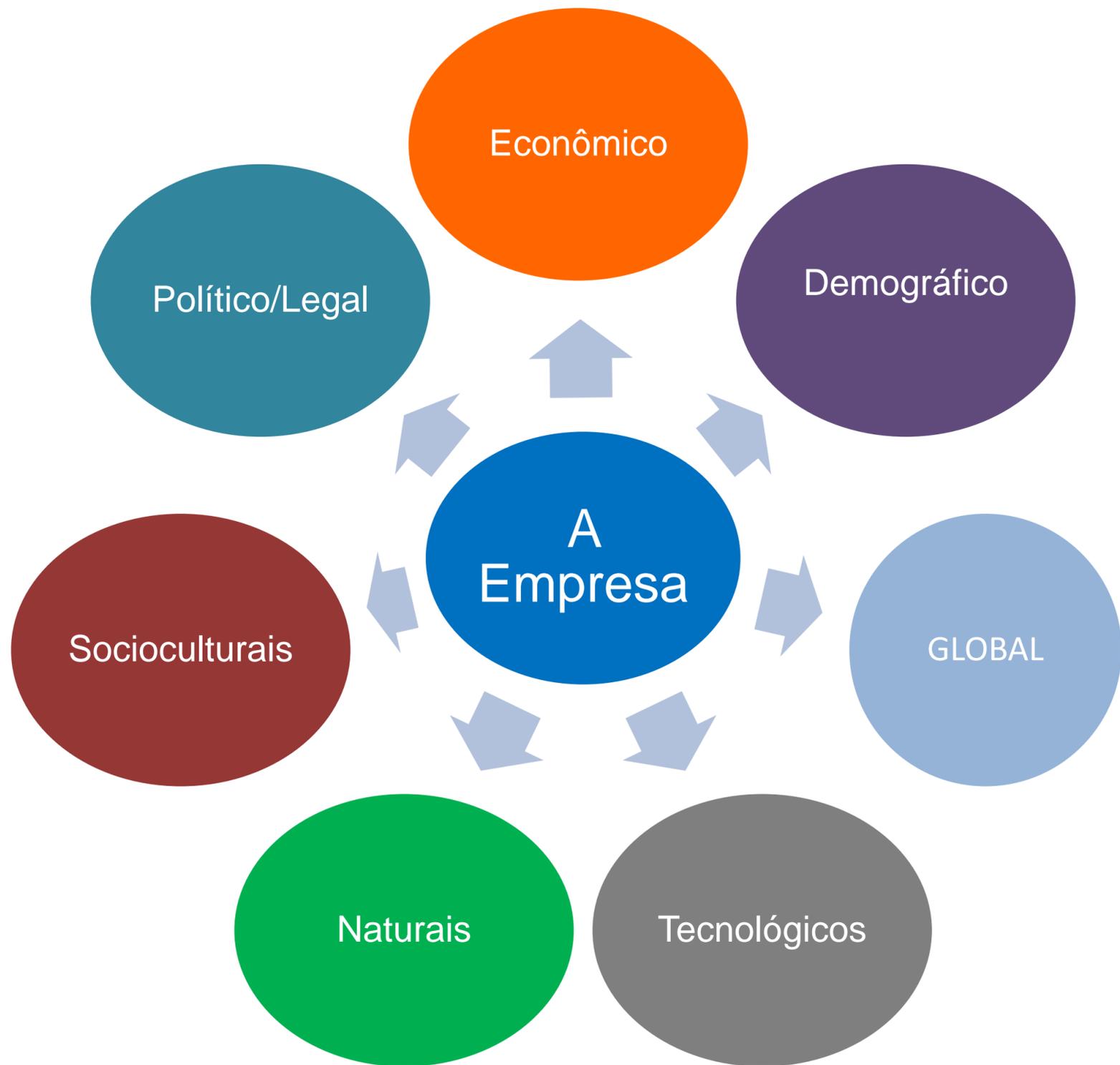
Ameaças

São considerados:

Variáveis externas

Incontroláveis

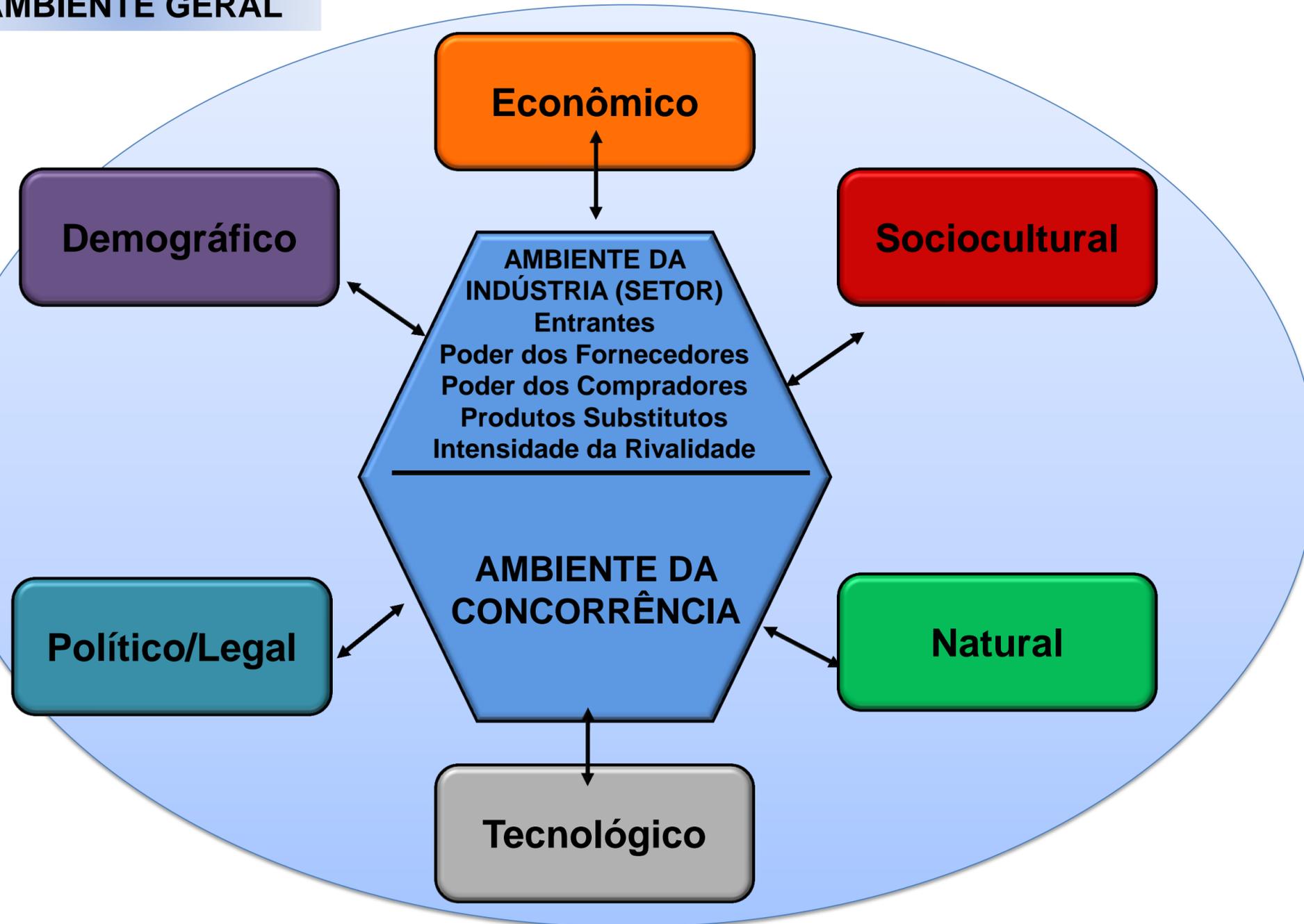
Ambiente Externo



O AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, COMPETIÇÃO E ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro.

AMBIENTE GERAL



O ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam todos os setores e as empresas que o compõem.

As empresas não podem controlar diretamente as variáveis e elementos do ambiente geral.

Conseqüentemente, as empresas bem sucedidas coletam as informações necessárias para entender cada variável e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas.

A maioria das empresas tem pouco impacto individual sobre a economia brasileira, embora a economia tenha um grande impacto sobre sua capacidade de atuar e até de sobreviver.

O ambiente demográfico e tendências: se preocupa com o tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição da renda.

Mudanças na pirâmide etária

```
graph TD; A[Mudanças na pirâmide etária] --> B[Mudanças na família]; B --> C[Alterações geográficas - migrações]; C --> D[Diversidade]; D --> E[Nível de escolaridade];
```

Mudanças na família

Alterações geográficas - migrações

Diversidade

Nível de escolaridade

O ambiente econômico refere-se à natureza e rumo da economia na qual a empresa compete ou pode competir. Como os sistemas econômicos são globalizados, as empresas precisam monitorar, prever e avaliar a saúde das economias fora de seu país.

O ambiente político/legal é a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interações dentro e entres países.

O ambiente sociocultural se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas.

O ambiente tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, serviços, processos e materiais.

O ambiente natural: eventos da natureza, escassez, mudanças climáticas,...

Considera-se ainda ambiente global:

que inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais.

A globalização dos mercados de negócio cria tanto oportunidades quanto ameaças para as empresas.

As Mudanças Estratégicas

A intensidade da competição dentro do setor é consequência do somatório de todas as forças que influenciam as várias estratégias empresariais.



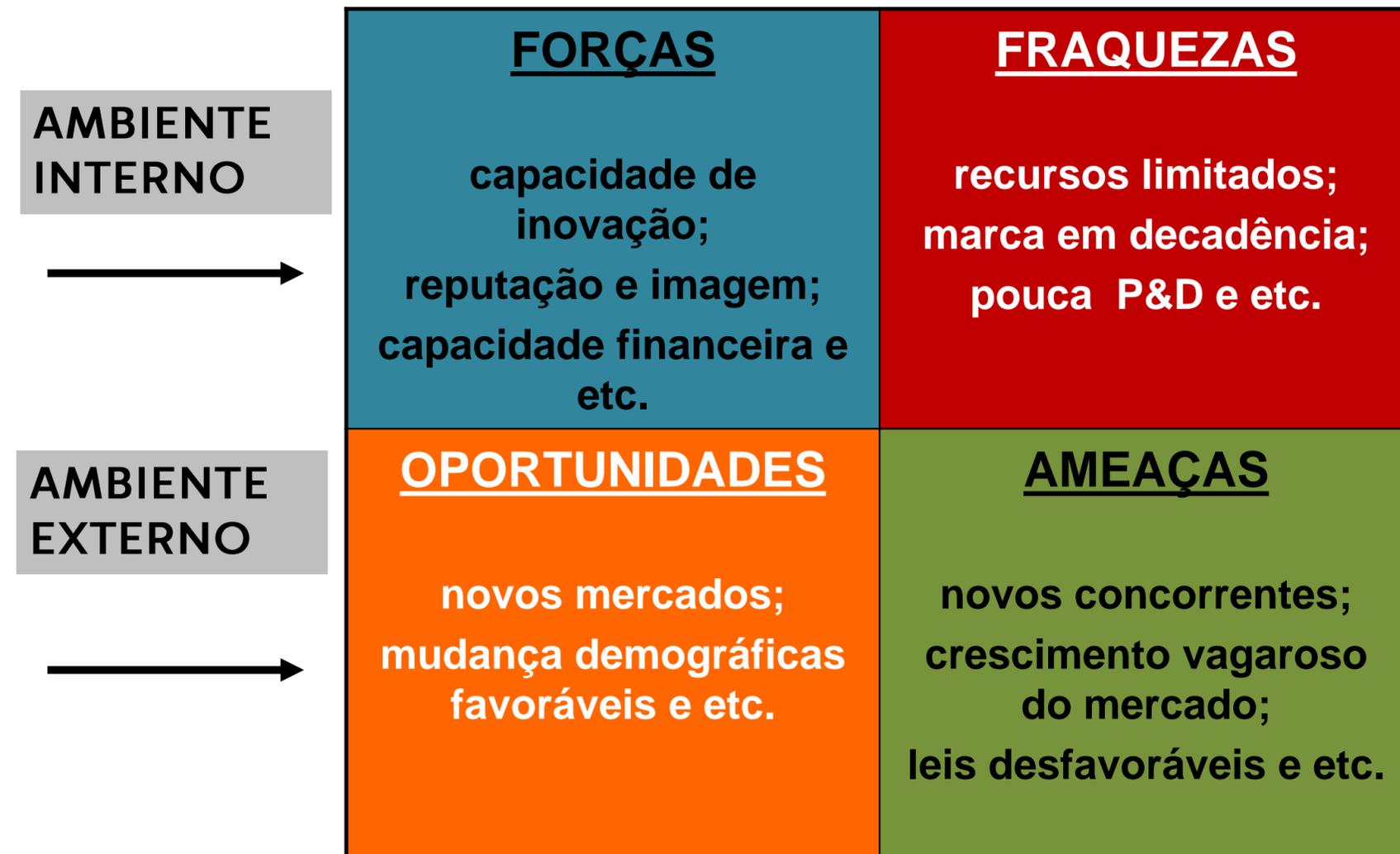
ANÁLISE SWOT

O resultado das análises dos ambientes interno e externo é a Análise Swot.

A análise swot é uma forma útil de se analisar a relação da empresa com o ambiente externo, onde pode-se planejar a estratégia avaliando suas forças e potencialidades (strength), fraquezas (weakness), oportunidades (opportunity) e ameaças (threat).

O entendimento de suas competências distintivas e dos fatores enfrentados no mercado representava um importante passo adiante para fazer a união entre o pensamento competitivo e as questões estratégicas.

ANÁLISE SWOT



Analise SWOT



ANÁLISE SWOT E AS POSTURAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		FORÇAS PONTOS FORTES	FRAQUEZAS PONTOS FRACOS	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

04

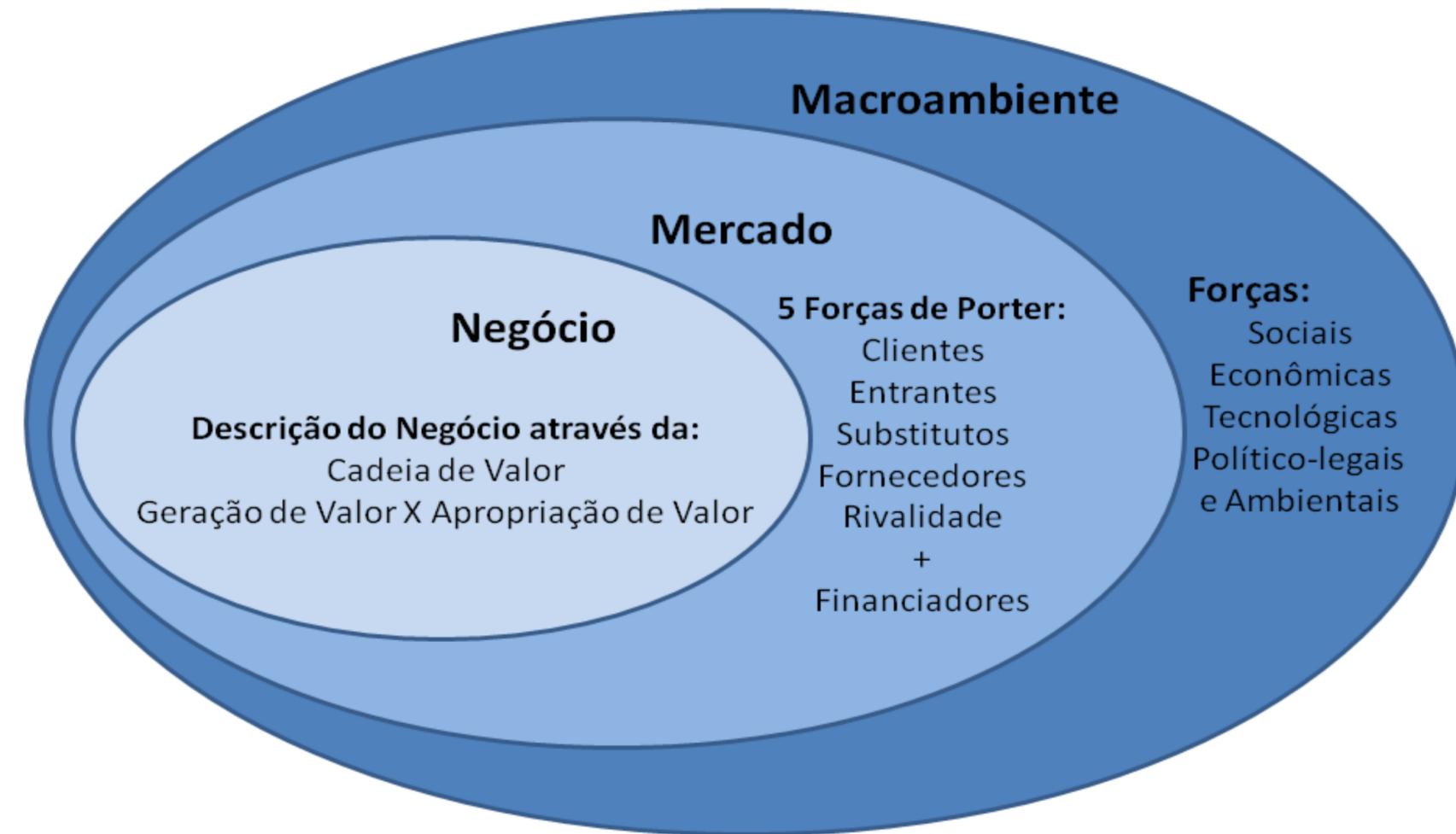
O Ambiente de
Negócio

O ambiente de negócio

Planejamento de Cenários

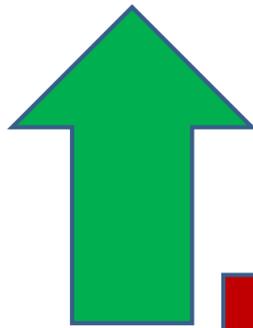
- **identificar e explicitar: missão, objetivos e políticas da empresa;**
- **planejar por quanto tempo: estabelecer prazo;**
- **desenvolver conhecimento dos pontos favoráveis e desfavoráveis da empresa: análise SWOT;**
- **listar variáveis-chave que terão consequências para a empresa;**
- **atribuir valores para cada variável;**
- **construir cenários onde a empresa poderá atuar;**
- **desenvolver estratégias para cada cenário;**
- **checar viabilidade e flexibilidade de cada estratégia em cada cenário, testando sua eficácia em outros cenários;**
- **desenvolver/selecionar as melhores possibilidades e estratégias.**

Análise Estratégica

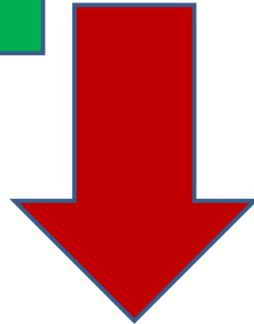


Definindo Objetivos e Metas

Maximizar Pontos Fortes



Minimizar Pontos Fracos



Plano de ação (cronograma)

- **Objetivos:** são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo.
- **Metas:** são declarações específicas que se relacionam diretamente a um determinado objetivo: pontuais, quantificáveis, desafiadoras e atingíveis
- **Diferenças:** objetivo relaciona-se com palavras (esboçando o quadro geral) e meta com números (complementando-o com os detalhes específicos)!

ANÁLISE DE CENÁRIOS

Matriz de “Características -Tendências- Impacto” - CTI

Setor Econômico onde a empresa está inserida:

Aspecto	Características atuais	Tendências	Impactos *	
			Oportunidades (%)	Riscos (%)
Econômico				
Social				
Político				
Tecnológico				

Escreva pouco. Seja convincente. Explique a sua escolha. Concentre-se em explicar o cenário escolhido

* Para sua Empresa em particular

Análise PEST

A Análise PEST é um modelo de análise externa – macroambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:

- **Variáveis Político-Legais:** estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral,...
- **Variáveis Económicas:** evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros fatores produtivos, ...
- **Variáveis Socioculturais:** tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo...
- **Variáveis Tecnológicas:** investimentos públicos e privados em P&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia,...

POLITICA	ECONOMIA	SOCIAL	TECNOLOGIA
Impostos	Economia em crescimento	Distribuição de renda	Governo investe em pesquisa
Políticas internacionais	Políticas Monetárias	Distribuição Demográfica	Empresa com tecnologia de ponta
Proteção ao Consumidor	Despesas do Governo	Desemprego	Velocidade de transfêrencia de tecnologia
Lei bem empregadas	Taxa de Câmbio	Saúde	Tecnologia de Informação
Atitude/participação do Governo	Inflação	PIB	Uso e custo da energia
Regulamento para Competição	Juros para consumidor	Educação	Internet

Análise PEST evoluindo para Análise PESTEL:

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				