

INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

FIC em Planejamento Estratégico

Avaliação do ambiente externo de uma empresa

As ferramentas

Curso FIC em Planejamento Estratégico

Prof. Pierry Teza

Atualizado em 07/08/2014

Estrutura da Apresentação

- **Entendendo o ambiente geral de uma empresa**
- **Análise PESTAL**
- **O modelo de cinco forças de ameaças ambientais**
 - Ameaça de entrada
 - Ameaça de rivalidade
 - Ameaça de substitutos
 - Ameaça de fornecedores
 - Ameaça de compradores
- **Outra força ambiental: complementadores**
- **Estrutura do setor e oportunidades ambientais**
 - Setores fragmentados: consolidação
 - Setores emergentes: vantagens do pioneiro
 - Setores maduros: refinamento do produto, serviços e inovação em processo
 - Setores em declínio: liderança, nicho, colheita e alienação

Entendendo o ambiente geral



Análise Pestal

P

- Política

E

- Econômica

S

- Social

T

- Tecnológica

A

- Ambiental

L

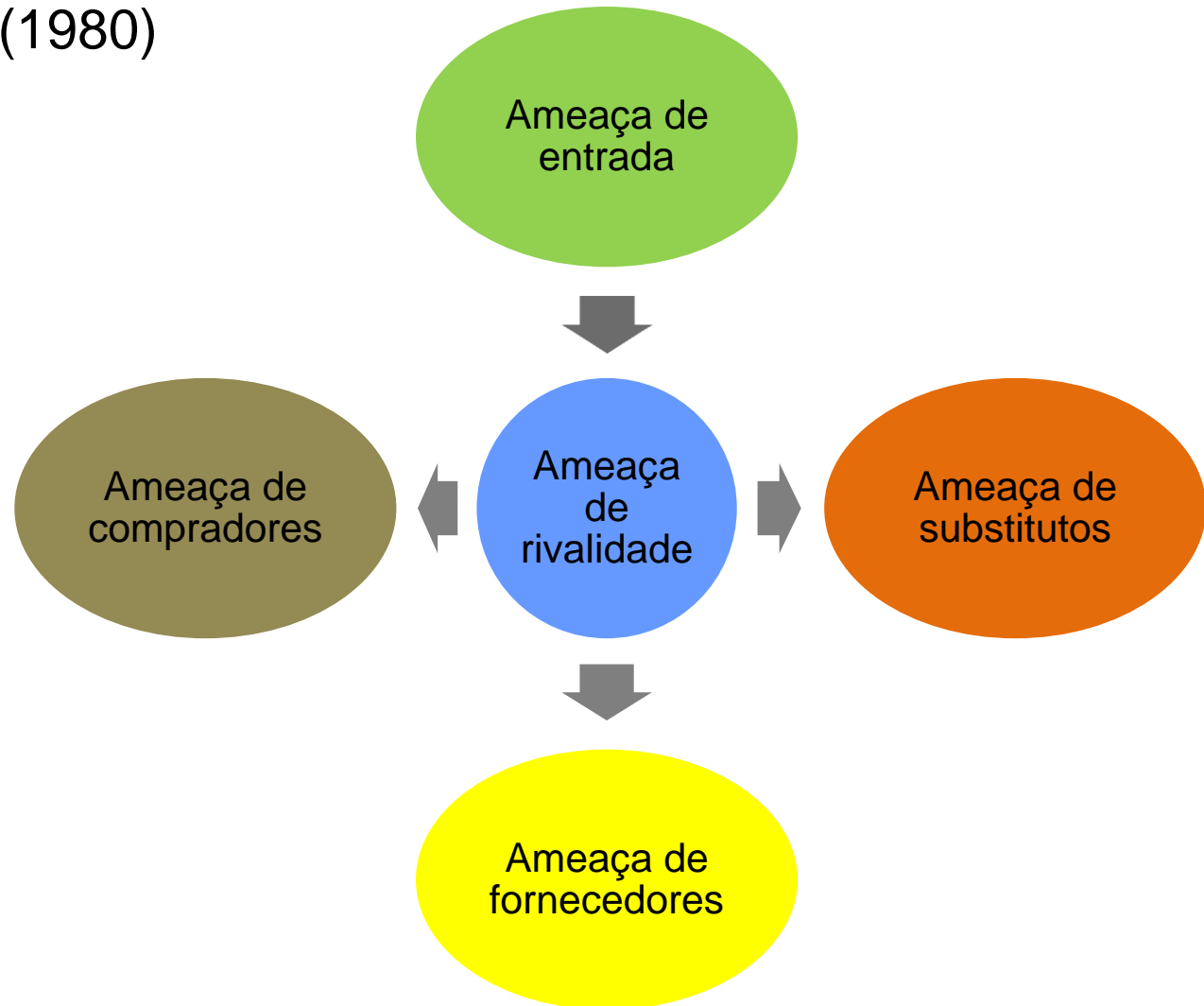
- Legal

Análise Pestal

Dimensões	Fontes de ameaças e oportunidades	Impacto	Tempo	Probabilidade
Política				
Econômica				
Social				
Tecnológica				
Ambiental				
Legal				

Cinco forças de Porter

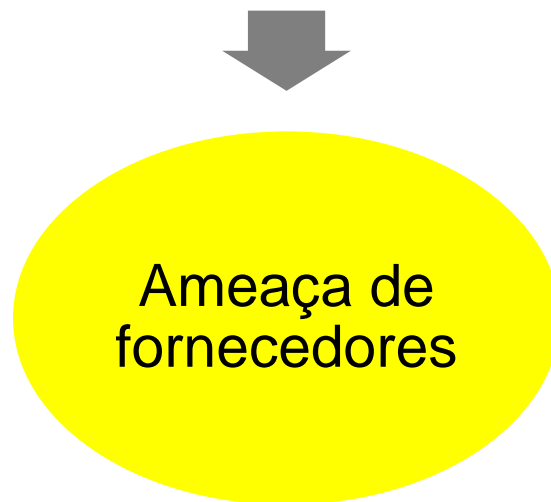
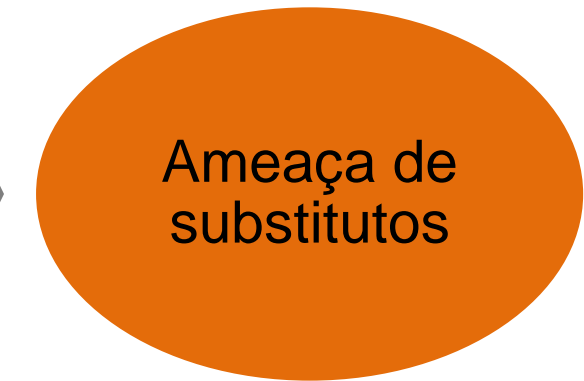
- Michael Porter (1980)



- Grande número de concorrentes
- Crescimento lento ou em declínio
- Custos fixos altos e/ou altos custos de armazenagem
- Baixa diferenciação de produto
- Adição de capacidade em grandes incrementos



- Economias de escala
- Diferenciação de produto
- Vantagem de custo independente da escala
- Regulamentações governamentais para entrada



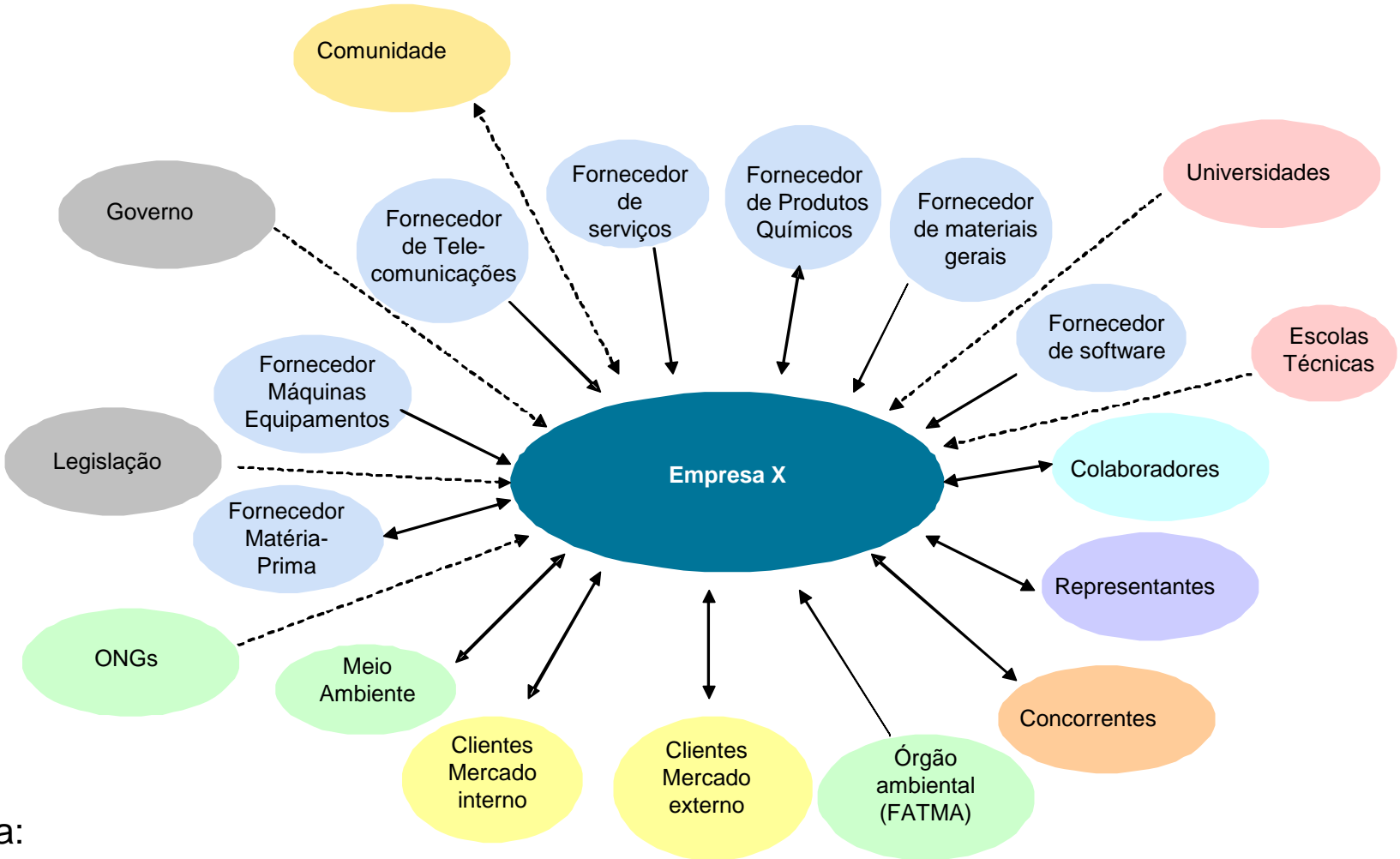
- Pequeno número de compradores para o produto da empresa
- Ausência de diferenciação no produto
- O custo do produto é significativo para o comprador
- Compradores atuando em um mercado competitivo (ou seja, não estão obtendo lucro acima da média)
- Compradores integrando-se verticalmente para trás
- Compradores unindo-se para atacar em bloco

- Pequeno número de empresas no setor fornecedor
- Produto altamente diferenciado
- Ausência de substitutos próximos para os produtos do fornecedor
- O fornecedor pode integrar-se para frente
- A empresa é um cliente insignificante do fornecedor

Cinco forças de Porter

Forças	Atributos do setor que potencializam a força	Nível	Justificativa
Ameaça de entrada	<ul style="list-style-type: none">• Economias de escala• Diferenciação de produto• Vantagem de custo independente da escala• Regulamentações governamentais para entrada		
Ameaça de substitutos			
Ameaça de fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Pequeno número de empresas no setor fornecedor• Produto altamente diferenciado• Ausência de substitutos próximos para os produtos do fornecedor• O fornecedor pode integrar-se para frente• A empresa é um cliente insignificante do fornecedor		
Ameaça de compradores	<ul style="list-style-type: none">• Pequeno número de compradores para o produto da empresa• Ausência de diferenciação no produto• O custo do produto é significativo para o comprador• Compradores atuando em um mercado competitivo (ou seja, não estão obtendo lucro acima da média)• Compradores integrando-se verticalmente para trás• Compradores unindo-se para atacar em bloco		
Ameaça de rivalidade	<ul style="list-style-type: none">• Grande número de concorrentes• Crescimento lento ou em declínio• Custos fixos altos e/ou altos custos de armazenagem• Baixa diferenciação de produto• Adição de capacidade em grandes incrementos		
Complementadores			

Análise de Stakeholders



Estrutura do setor e oportunidades ambientais

Estruturas	Características do setor	Nível	Justificativa
Fragmentados <ul style="list-style-type: none">• Consolidação<ul style="list-style-type: none">• Adquirir concorrentes;• Desenvolver poder de mercado;• Explorar economias de escala.	<ul style="list-style-type: none">• Grande número de pequenas empresas• Nenhuma empresa dominante• Nenhuma tecnologia dominante• Produtos do tipo commodity• Baixas barreiras de entrada• Pouca, se nenhuma economia de escala		
Emergentes <ul style="list-style-type: none">• Vantagens do pioneiro<ul style="list-style-type: none">• Liderança tecnológica;• Ativos “trancados” (locking-up assets);• Criação de custos de troca.	<ul style="list-style-type: none">• Novo setor baseado em tecnologia ou produto avançado• Nenhum padrão de produto foi atingido• Nenhuma empresa dominante surgiu• Novos clientes advêm de inexistência de consumo, não de concorrentes		
Maduros <ul style="list-style-type: none">• Refinamento do produto• Serviço• Inovação de processo	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento lento da demanda• Clientes com experiência em compras recorrentes• Desaceleração nos aumentos de capacidade de produção• Desaceleração na introdução de novos produtos e serviços• Aumento na quantidade de concorrência internacional• Redução geral da lucratividade das empresas		
Em declínio <ul style="list-style-type: none">• Liderança• Nicho• Colheita• Alienação	<ul style="list-style-type: none">• Vendas do setor apresentam padrão sustentável de declínio• Algumas empresas bem estabelecidas abandonaram o setor• Empresas pararam de investir em manutenção		

Referências

Referência de base (o que não estiver citado, tem como fonte essa referência):

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A.F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009