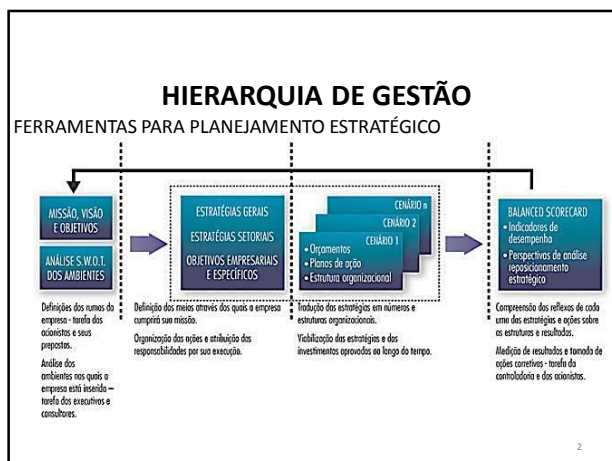


P4 Ambientes Empresariais



O PROCESSO DE GESTÃO

Como observado, o processo se inicia com a Gestão no nível Estratégico que define diretrizes para formulação dos objetivos táticos e operacionais.

É nestes níveis que ocorre a implementação das estratégias, o que também demanda esforços de planejamento.

O processo de planejamento tático e operacional demanda uma série de esforços a saber:

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

- Observação dos objetivos presentes;
- Previsão das demandas dos objetivos;
- Análise do ambiente interno;
- Análise do ambiente externo;
- Estipulação de um plano de trabalho e cronograma;
- Estipulação das métricas de avaliação;
- Definição e delegação de metas, tarefas e responsáveis;
- Análise de problemas e Tomada de decisão; e
- Acompanhamento e replanejamento.

4

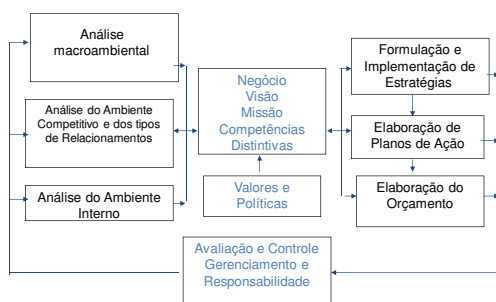
PREVISÃO E GESTÃO

- De onde emergem os objetivos?
- Existe apenas um método de previsão?
- Quais outros elementos devem ser analisados no processo de planejamento além da previsão?
- A previsão será precisa?
- Como utilizar a previsão para análise do processo de planejamento?

5

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Etapas do Processo da Gestão Estratégica



6

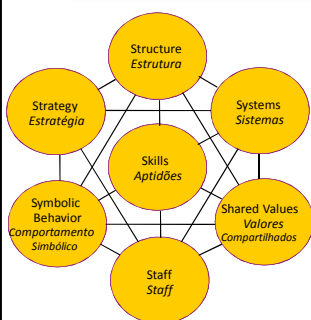
ANÁLISE ESTRUTURAL DO MERCADO

- É A ANÁLISE DOS FATORES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS PARA POSICIONAMENTO DO NEGÓCIO NO MERCADO.

7

A Gestão Estratégica

A Estrutura dos 7 S's



Estrutura: é o arranjo do mercado está arranjado, número de clientes, fornecedores, tecnologias aplicadas, produtos, etc.

Sistemas: são as interrelações entre elementos da estrutura;

Valores compartilhados: são pontos de comum importância;

Staff: são pontos de apoio (suporte) ao negócio, tais como leis e outros incentivos;

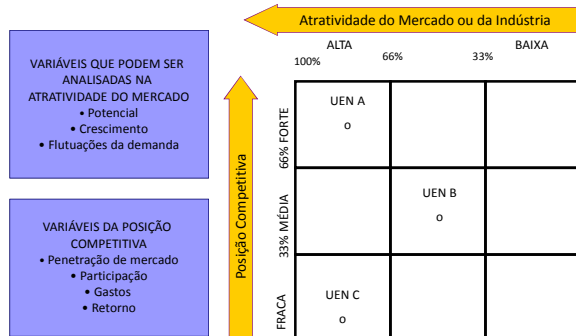
Comportamento Simbólico: é o procedimento comportamental padrão dos envolvidos

Estratégia: é o procedimento que a empresa decide tomar para alcançar objetivos dentro do mercado

Aptidões: é o conjunto de habilidades das quais a empresa dispõe ou pretende desenvolver para atingir estes objetivos.

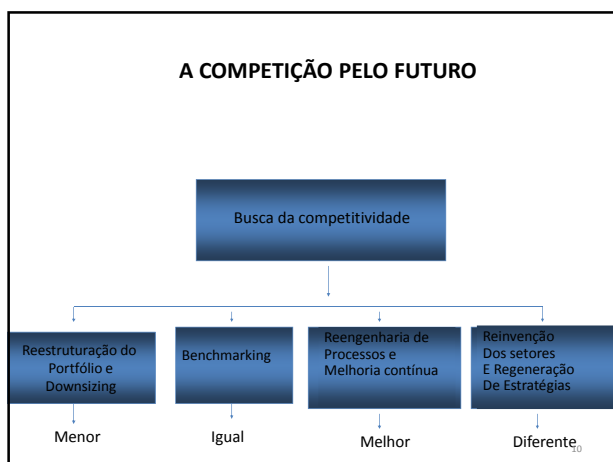
8

Atratividade do Mercado e Posição de Negócio

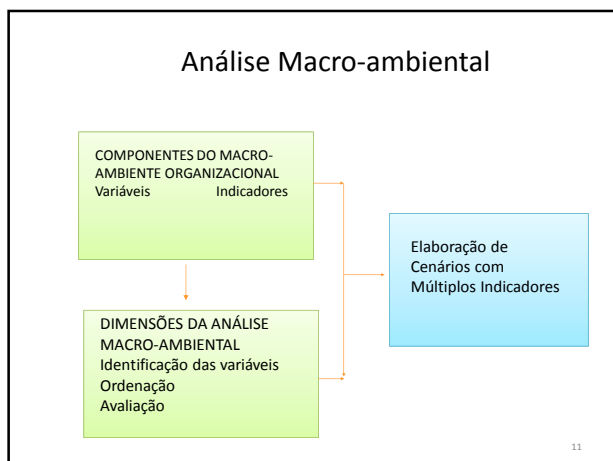


9

A COMPETIÇÃO PELO FUTURO



Análise Macro-ambiental



Componentes do Macro Ambiente Organizacional



DIMENSÕES DA ANÁLISE DAS FORÇAS MACROAMBIENTAIS

Abrange as seguintes dimensões:

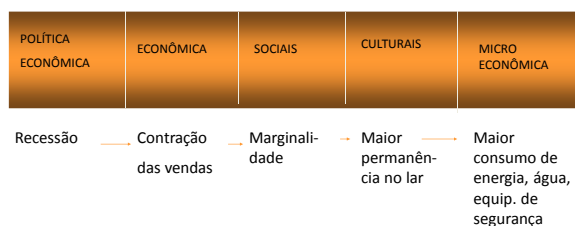
Primeiro passo:

Identificação das Variáveis Ambientais

- categorizar as forças ambientais em variáveis e indicadores, nos quais a organização possa apoiar seus cursos de ação.
- derivar indicadores tais como o nível de inflação (política econômica), renda discricionária, crescimento (economia) as inovações (tecnologia), o crescimento da população (demografia), a estabilidade política (política), etc.
- categorizá-las segundo as dimensões: *complexidade, velocidade, duração e incerteza.*

13

Ordenação das Forças Ambientais



14

Segundo passo:

Avaliação do Grau de Impacto

Pode variar segundo os seguintes aspectos:

- Porte da Organização
- Setor em que Opera
- Natureza
- Mercados ou Segmentos em que Atua

Terceiro passo:

Avaliação do Efeito do Impacto

- Positivo, configurado em oportunidades; ou
- Negativo, configurado em ameaças.

15

ANÁLISE DAS FORÇAS AMBIENTAIS

Exemplos de forças ambientais:

Forças Sociais

- Mudanças no comportamento do consumidor
- Mudanças nos padrões de preferência, compra e consumo
- Mudanças nas relações sociais

Forças Governamentais

- Novas leis
- Novas prioridades
- A governabilidade

16

Exemplos de forças ambientais:

Forças Econômicas

- Taxas de juros
- Balanço de pagamentos
- Mudanças na estrutura e distribuição de rendas
- A vocação e o crescimento econômicos

Mudanças no Ambiente Competitivo

- Emergência e adoção de novas tecnologias de processo e de produto;
- Novos concorrentes;
- Novas estratégias; etc.

17

ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR

BARREIRAS DE ENTRADA:

- Economias de escala
- Diferença entre produtos patenteados
- Identidade de marca
- Custos de mudança
- Exigências de capital
- Acesso à distribuição
- Vantagens de custo absoluto
- Curva de aprendizagem
- Acesso a insumos necessários
- Projeto de baixo custo
- Política governamental
- Retaliação esperada

DETERMINANTES DA RIVALIDADE

- Conhecimento da indústria
- Custos fixos/valor adicionado
- Excesso de capacidade crônica
- Diferença de produtos
- Identidade de marca
- Custos de mudança
- Concentração e equilíbrio
- Complexidade informacional
- Diversidade de concorrentes
- Interesses empresariais
- Barreiras de saída

18

ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR

DETERMINANTES DO PODER DO FORNECEDOR

- Diferenciação de insumos
- Concentração de fornecedores
- Custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria
- Presença de insumos substitutos
- Importância do volume para o fornecedor
- Custo relativo a compras totais na indústria
- Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria

DETERMINANTES DO PODER DO COMPRADOR

- *Alavancagem de Negociação*
- Concentração de compradores versus concentração de empresas
- Volume do comprador
- Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa
- Informações do comprador
- Possibilidade de integração para trás
- Produtos substitutos
- *Sensibilidade ao preço*
- Preço/compras totais
- Diferenciação dos produtos
- Identidade de marca
- Impacto sobre qualidade/desempenho
- Incentivos dos tomadores de decisão

19

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

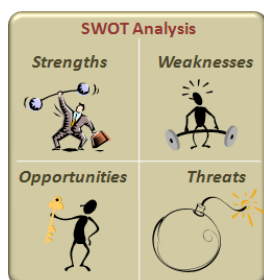
Alternativas:

Produto / Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

20

HIERARQUIA DE GESTÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



21

