

---

# 1. Análise do ambiente

---

- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Bibliografia:
  - BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008, Cap. 2 e 3.

---

# 1 – Análise do ambiente externo

---

Por que uma análise externa?

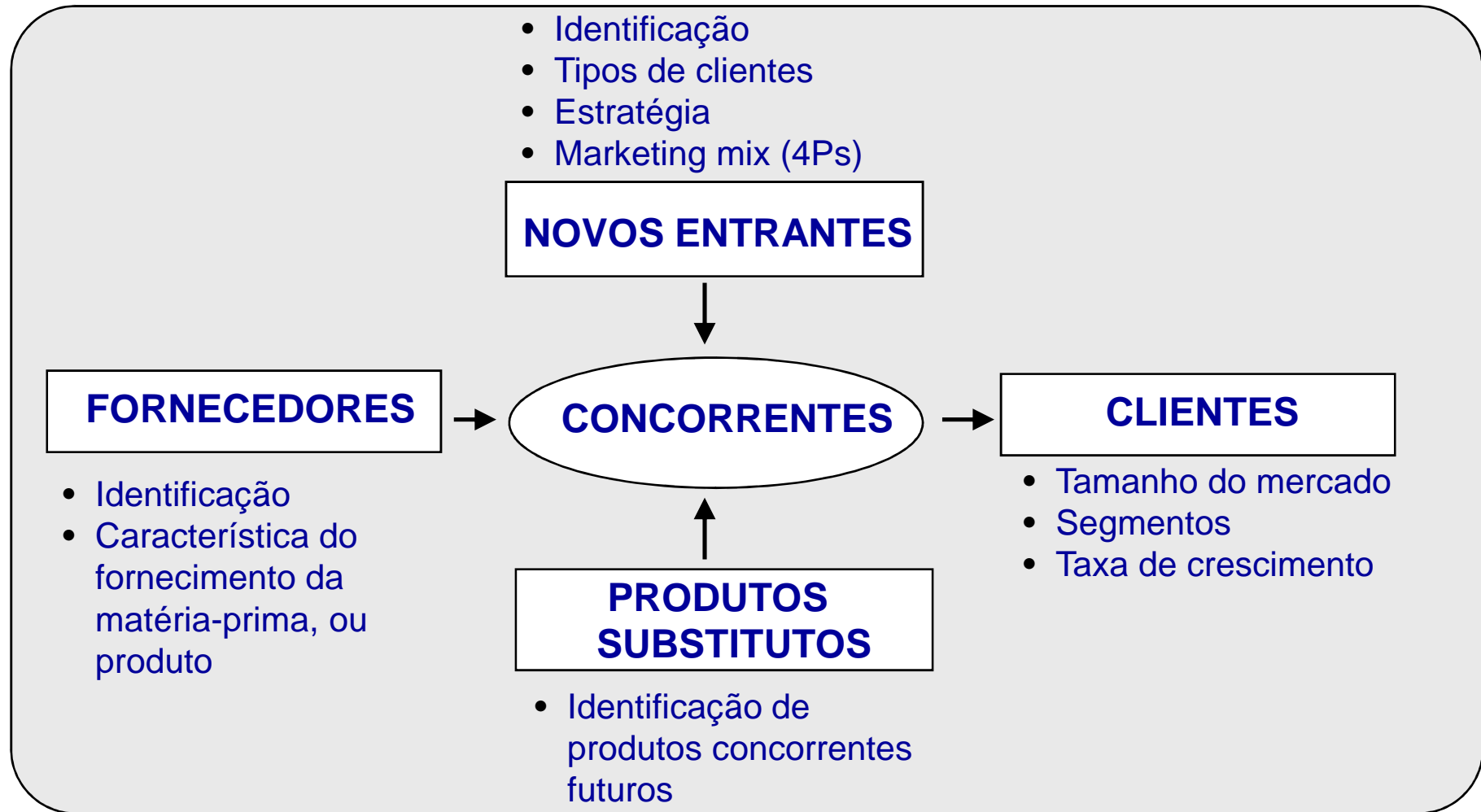
- Identificar ameaças e oportunidades;
- Verificar se lucro acima do normal é possível em um setor;
- Entender melhor a natureza da concorrência em um setor;
- Fazer escolhas estratégicas mais bem informadas.

Modelo Estrutura-conduta-desempenho (SCP)

- Originalmente desenvolvido para localizar condições anticompetitivas para fins antitruste;
- Passou a ser usado para avaliar as possibilidades de lucro acima do normal para empresas em um determinado setor;
- O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido com base nessa tradição econômica.
- Estrutura: Por ex., número de empresas do setor, custo de entrada e custo de saída.
- Condução: estratégia para ganhar vantagem competitiva
- Desempenho: paridade, vantagem competitiva temporária, etc.

# 1 – Análise do ambiente externo

## MODELO DAS 5 FORÇAS DE MICHAEL PORTER



# 1 – Análise do ambiente externo



---

# 1 – Análise do ambiente externo

---

## Ameaça de entrada

- Se empresas podem entrar facilmente em um setor, qualquer lucratividade acima do normal será rapidamente anulada;
- Barreiras à entrada reduzem a ameaça de entrada;
- Barreiras à entrada tornam um setor mais atrativo.

## Barreiras à entrada

- Economias de escala: a empresa que não conseguir produzir a escala de eficiência mínima estará em desvantagem;
- Diferenciação de produto: novos entrantes são forçados a superar a fidelidade dos clientes a produtos existentes;
- Vantagens de custo independentes de escala: empresas estabelecidas podem ter vantagens de aprendizado etc.;
- Políticas governamentais: governos podem impor restrições ao comércio e/ou conceder monopólios.

---

# 1 – Análise do ambiente externo

---

## AMEAÇA

## AÇÃO

## FACILITADORES DA RIVALIDADE

Rivalidade

- Alta rivalidade implica que as empresas competem agressivamente e se afastam de lucros acima da média.

Substitutos

- Satisfazem a mesma necessidade, mas de modo diferente. Impõem um teto ao preços porque os consumidores trocam o produto por um substituto, se os preços sobem.

Fornecedores

- Fornecedores poderosos podem reduzir os lucros da empresa focal.

Compradores

- Compradores poderosos podem forçar a empresa focal demandando preços mais baixos e/ou níveis mais altos de qualidade e serviço.

- Grande número de concorrentes;
- Crescimento lento ou em declínio;
- Custos fixos altos;
- Baixa diferenciação de produto.

- Ambiente propício à inovação e empreendedorismo;
- Facilidade de acesso à informação sobre produtos.

- Pequeno número de fornecedores;
- Produto altamente diferenciado;
- Ausência de substitutos próximos para os produtos do fornecedor;
- A empresa focal é um cliente insignificante do fornecedor.

- Pequeno número de compradores;
- Ausência de produto diferenciado;
- Compradores podem se unir para atacar em bloco.

---

## 2 – Análise do ambiente interno

---

Por que uma análise interna?

- Quais são os pontos fortes e fracos da empresa ? Como se comparam com os da concorrência.
- Determinar se seus recursos e capacidades são fontes prováveis de vantagem competitiva e explorá-los (RBV).

Resource-Based View (RBV)

- Recursos: ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa.
- Competências ou capacidades: Conjunto de recursos que habilitam uma empresa a tirar proveito de outros recursos.

Tipos de recursos

- Financeiro: caixa, lucros retidos, ..
- Físico: matéria-prima, equipamentos, ..
- Humano: conhecimento e habilidades.
- Organizacional: estruturas, equipes, cultura.

Premissas do recurso para vantagem competitiva

- Heterogeneidade dos recursos possuídos pelas empresas.
- Dificuldade de imitação dos recursos pelos concorrentes.

---

## 2 – Análise do ambiente interno

---

- Segundo a RBV, existem o mercado de fatores (recursos) e o mercado de produtos



- Ferramenta de análise interna a fim de se identificar quais recursos podem ser fontes de vantagem competitiva:
  - V – Valor
  - R – Raro
  - I – difícil de Imitar
  - O – Não transferível, Não substituível



## 2 – Análise do ambiente interno

Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado só pela Organização?	Implicações competitivas	Implicações econômicas
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não			Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável	Acima do Normal

