|  |  |
| --- | --- |
| **FORM 201** | **Análise estrutural do setor - Barreiras de entrada** |

**1 - Barreiras de entrada:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Fator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Existem vantagens competitivas para as empresas que atuem em larga escala no setor? |  | X |  |  |  |
| 2 | Empresas integradas possuem vantagem competitivas em relação às demais? |  | X |  |  |  |
| 3 | Existem coprodutos ou coo serviços que são produzidos pelas empresas do setor? |  |  |  | X |  |
| 4 | Os produtos do setor são diferenciáveis através de marcas próprias? |  |  |  |  | X |
| 5 | Para uma nova empresa entrar no setor é necessário despender grandes somas com publicidade inicial? |  |  | X |  |  |
| 6 | Para uma empresa entrar no setor necessita despender grandes somas em pesquisa e desenvolvimento de produtos? |  |  | X |  |  |
| 7 | É necessário grande capital para a implantação das instalações de produção do serviço ou do produto? |  |  |  | X |  |
| 8 | É necessário grande capital de giro para bancar financiamento a clientes ou a manutenção de estoques? |  |  | X |  |  |
| 9 | Se o comprador trocar de fornecedor incorrerá em custos significativos de mudança? |  |  | X |  |  |
| 10 | Existem canais de distribuição especiais para os produtos do setor que são difíceis de serem criados? |  | X |  |  |  |
| 11 | Existe tecnologia patenteada no setor que não é facilmente adquirível? | X |  |  |  |  |
| 12 | É possível para algumas empresas obterem preferência na obtenção de matérias primas ou componentes essenciais? | X |  |  |  |  |
| 13 | Existem localizações que são especialmente favoráveis para as empresas do setor? |  | X |  |  |  |
| 14 | As empresas que já produziram grandes quantidades de produtos ou serviços obtêm vantagens oriundas da curva da experiência? |  |  |  | X |  |
| 15 | A vantagem competitiva obtida da curva da experiência dificilmente pode ser copiada por outras empresas? |  |  |  |  | X |
| 16 | Existem políticas governamentais que podem impedir a entrada de competidores no setor? | X |  |  |  |  |
| 17 | As empresas estabelecidas têm reputação de retaliarem violentamente a entrada de um novo competidor |  |  | X |  |  |
| 18 | As empresas estabelecidas têm recursos substanciais para evitar a entrada de novos competidores? |  | X |  |  |  |
| 19 | Os ativos utilizados no setor têm baixa liquidez? |  | X |  |  |  |
| 20 | O setor tem apresentado um ritmo de crescimento lento? |  |  |  | X |  |
|  | **Total** | **52**  **Economia de escala: 8**  **Necessidade de capital: 13**  **Curva de experiência: 9**  **Retaliação prevista: 11** | | | | |

1- Nunca 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4- Quase sempre 5- Sempre

|  |  |
| --- | --- |
| **FORM 201-D1** | **Análise estrutural do setor - Barreiras de entrada** |

**Diagnóstico das barreiras de entrada**

|  |  |
| --- | --- |
| **Geral** | |
| **Pontos** | **Significado** |
| Até 30 pontos | Baixas barreiras de entrada:  Normalmente é fácil a entrada de novos competidores no setor |
| De 31 a 50 pontos | Barreiras de entrada médias:  Requer algum esforço para que novas empresas entrem no setor, no entanto empresas que estão decididas a entrar o conseguem |
| De 51 a 70 pontos | Barreiras de entradas elevadas:  É extremamente difícil a entrada de novos competidores. O setor possui um conjunto razoável de proteções contra novos entrantes |
| De 71 a 90 pontos | Barreiras de entrada extremamente elevadas:  É praticamente impossível penetrar no setor. Novos entrantes provavelmente deverão despender um esforço extremamente elevado e terão poucas possibilidades de sucesso |
| Acima de 91 pontos | Setor fechado:  É praticamente impossível a entrada de novos competidores. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Específicos** | | |
| **1- Economias de escala**  (Somar questões 1,2 e 3) | Até 6 pontos sem nenhuma nota 4 | A economia de escala é irrelevante para o setor | |
| De 7 a 9 pontos sem nenhuma nota 5 | A economia de escala é de pequena importância para o setor | |
| De 10 a 12 pontos sem nenhuma nota 5, ou qualquer nota 4 | A economia de escala é muito importante para o setor | |
| De 13 a 15 pontos, ou qualquer nota 5 | A economia de escala é fundamental para o setor. Não entre se não conseguir obtê-la. | |
| **2- Diferenciação**  Questão 4 | Interpretação direta |  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **FORM 201-D2** | **Análise estrutural do setor - Barreiras de entrada** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3- Necessidades de capital**  (Somar questões 5,6,7,8) | Até 7 pontos, sem nenhum 4 | O setor não demanda grande capital para a criação de uma empresa |
| De 8 até 12 sem nenhum 4 | O setor necessita de quantidades de capital que são obtidas facilmente |
| De 13 a 16 sem nenhum 5, ou qualquer 4 | A disponibilidade de capitais ou o acesso a eles é de fundamental importância para operar no setor |
| Acima de 17 pontos ou qualquer 5 | Somente podem operar no setor empresas que possuem acesso à capital abundante. |
| **4- Custos de mudança**  (Questão 9) | Interpretação direta |  |
| **5- Canais de distribuição**  (Questão 10) | Interpretação direta |  |
| **6- Vantagens que podem ser obtidas independentes da escala** | | |
| **6.1-Tecnologia**  (Questão 11) | Interpretação direta |  |
| **6.2- Acesso a matérias primas**  (Questão 12) | Interpretação direta |  |
| **6.3- Localização favorável**  (Questão 13) | Interpretação direta |  |
| **6.4 - Curva da experiência**  (Questão 14 e 15) | Até 8 pontos | A curva da experiência não constitui obstáculo sério a novos entrantes |
| 9 ou 10 pontos | A curva da experiência é fonte de vantagem competitiva |
| **6.5- Subsídios oficiais**  (Questão 16) | Interpretação direta |  |
| **7- Retaliação prevista**  (Questões 17 a 20) | Até 7 pontos, sem nenhum 4 | O setor não se caracteriza por grandes retaliações aos novos entrantes. |
| De 8 até 12, sem nenhum 4 | Existe retaliação moderada aos novos entrantes |
| De 13 a 16 sem nenhum 5, ou qualquer 4 | Normalmente a retaliação aos novos entrantes é grande. |
| Acima de 17 pontos ou qualquer 5 | A retaliação aos novos entrantes é violenta podendo inviabilizá-los. |

|  |  |
| --- | --- |
| **FORM 202-1** | **Análise estrutural do setor - Concorrentes no setor** |

**2 - Concorrentes no setor**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Questão** | |  | **Opção** |  |
| 1 | O número de concorrentes no setor é: | | 1 | Muito pequeno | 2 |
| 2 | Pequeno |
| 3 | Médio |
| 4 | Grande |
| 5 | Extremamente elevado |
| 2 | O setor carateriza-se por | | 1 | Ser praticamente um monopólio | 3 |
| 2 | Ser um oligopólio com poucas empresas |
| 3 | Possuir um número médio de empresas |
| 4 | Possuir um número relativamente grande de empresas |
| 5 | Possuir um número muito grande de empresas |
| 3 | Os recursos que os competidores podem utilizar para competir são: | | 1 | Muito diferenciados entre as empresas. | 2 |
| 2 | Diferenciados, mas algumas empresas podem competir entre si |
| 3 | Diferenciados, mas diversas empresas podem competir em condições de igualdade |
| 4 | Pouco diferenciados, muitas empresas possuem recursos para competir |
| 5 | Semelhantes entre a maioria das empresas |
| 4 | O crescimento do setor é: | | 1 | Acelerado | 2 |
| 2 | Maior do que a média da economia |
| 3 | Na média da economia |
| 4 | Lento |
| 5 | Muito lento |
| 5 | Os custos fixos das empresas do setor são: | | 1 | Insignificantes | 4 |
| 2 | Baixos |
| 3 | Médios |
| 4 | Elevados |
| 5 | Muito elevados |
| 6 | Os custos de armazenagem dos produtos do setor são: | | 1 | Insignificantes | 4 |
| 2 | Baixos |
| 3 | Médios |
| 4 | Elevados |
| 5 | Muito elevados |
| 7 | As brigas de preço no setor são: | | 1 | Muito raras | 3 |
| 2 | Raras |
| 3 | Acontecem algumas vezes |
| 4 | Frequentes |
| 5 | Muito frequentes |
| 8 | Os produtos do setor caraterizam-se por serem: | | 1 | Especialidades fabricadas de forma diferente pelos competidores | 2 |
| 2 | Produtos diferenciados que visam atender necessidades de grupos de clientes específicos |
| 3 | Produtos com alguma diferenciação, mas não muito acentuada. |
| 4 | Produtos com pouca diferenciação. |
| 5 | "commodities" padronizadas sem nenhuma diferenciação |
| 9 | Se os compradores trocarem de fornecedor terão: | | 1 | Custos muito elevados de adaptação dos processos | 3 |
| 2 | Custos significativos de adaptação de seus processos |
| 3 | Custos suportáveis de adaptação de seus processos, se bem que não nulos |
| 4 | Pequenos custos de adaptação de seus processos |
| 5 | Nenhum custo adicional para adaptar os processos |
| 10 | Para as empresas do setor elevarem sua capacidade instalada: | | 1 | Poderão elevá-la incrementalmente de acordo com o comportamento do mercado | 1 |
| 2 | Poderão realizar incrementos não maiores do que 25% da capacidade atual |
| 3 | Por razões econômicas deverão elevá-la entre 25 e 50% da capacidade atual |
| 4 | Deverão ampliá-la em mais do que 50% da capacidade atual |
| 5 | Deverão elevá-la consideravelmente, pois a tecnologia assim o exige |
| **FORM 202-2** | | **Análise estrutural do setor - Concorrentes no setor** | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11 | As empresas que atuam no setor são: | | 1 | Todas locais. | 2 |
| 2 | Locais e regionais. |
| 3 | De diversos estados do Brasil |
| 4 | De diversos países do Mercosul |
| 5 | De diversas nacionalidades e origens |
| 12 | A maior parte dos competidores que atuam no setor são: | | 1 | Empresas que atuam somente neste ramo. | 1 |
| 2 | Empresas que atuam em outros ramos, mas este é o prioritário. |
| 3 | Empresas que atuam em diversos ramo estando este ramo em igualdade de condições com outros |
| 4 | Empresas diversificadas nas quais este ramo não é o principal, mas possui certa significância |
| 5 | Empresas diversificadas, nas quais o ramo é apenas um complemento |
| 13 | Os equipamentos utilizados pelas empresas do setor | | 1 | Podem ser utilizados para diversos outros fins | 3 |
| 2 | Podem ser utilizados para outros fins com pequenas adaptações de baixo custo |
| 3 | Podem ser utilizados para outros fins, desde que seja efetuado um investimento de valor moderado |
| 4 | Podem ser utilizados para outros fins, mas necessitam custosas adaptações |
| 5 | Somente podem ser utilizados para os fins para os quais foram adquiridos e possuem baixa liquidez |
| 14 | As empresas estabelecidas que resolverem desistir do negócio: | | 1 | Praticamente não terão custos trabalhistas | 3 |
| 2 | Terão custos trabalhistas baixos e perfeitamente suportáveis. |
| 3 | Terão custos trabalhistas moderados |
| 4 | Terão custos trabalhistas elevados |
| 5 | Incorrerão em custos trabalhistas consideráveis que praticamente inviabilizarão o investimento em outros negócios |
| 15 | Para que uma empresa estabelecida saia do negócio e seus proprietários mantenham a reputação: | | 1 | Não é necessária nenhuma preocupação com a manutenção dos produtos vendidos. | 1 |
| 2 | A manutenção dos produtos vendidos deve ser garantida apenas pelos próximos meses. |
| 3 | É necessário que a empresa se preocupe com a manutenção dos produtos vendidos por um tempo inferior a 2 anos |
| 4 | É necessário que a empresa se preocupe com a manutenção dos produtos por um tempo de até 5 anos. |
| 5 | São necessários manter grandes estoques de peças de reposição, para os produtos vendidos ou criar uma rede de manutenção custosa |
| 16 | A maioria dos competidores que atuam no setor são: | | 1 | Empresas que atuam somente neste ramo. | 2 |
| 2 | Empresas que atuam em outros ramos, mas este é o prioritário. |
| 3 | Empresas que atuam em diversos ramo estando este ramo em igualdade de condições com outros |
| 4 | Empresas diversificadas nas quais este ramo não é o principal, mas possui certa significância |
| 5 | Empresas diversificadas, nas quais o ramo é apenas um complemento |
| 17 | Os empresários que lideram as empresas que atuam no setor: | | 1 | São negociantes que consideram o lucro como seu principal objetivo. | 2 |
| 2 | Possuem alguma vinculação com o setor, mas procurarão melhores oportunidades se o setor enfrentar problemas |
| 3 | Possuem uma vinculação moderada com o setor, mas se necessário se retirarão |
| 4 | Possuem vinculação com o setor, mas se retirarão se as dificuldades forem muito grandes |
| 5 | Possuem razões sentimentais que os vinculam à empresa e ao setor e só se retirarão do ramo caso lhes seja impossível continuar |
| **FORM 202-3** | | **Análise estrutural do setor - Concorrentes no setor** | | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 18 | Caso uma empresa se retire do setor | 1 | Não existirá nenhuma ação governamental. | 1 |
| 2 | Existirá pequena pressão governamental que logo será esquecida. |
| 3 | Existirão pressões sociais e governamentais moderadas. |
| 4 | Existirão pressões sociais e governamentais fortes. |
| 5 | Existirão fortes ações governamentais que procurarão forçar a manutenção da empresa, podendo chegar à encampação. |
| 19 | Os grupos empresariais que atuam no setor  (Observação: caso o setor se caracterize por empresas isoladas, não pertencentes a grupos, escolha 5) | 1 | Atuam em outros setores que não possuem sinergia com este. | 3 |
| 2 | Atuam em outros setores que possuem pequena sinergia com este. |
| 3 | Atuam em outros setores que podem se beneficiar dos resultados deste setor. |
| 4 | Atuam em outros setores que possuem grande sinergia com este. |
| 5 | Possuem outras empresas que serão prejudicadas caso o grupo se retire do setor. |
| 20 | Para as empresas que atuam no setor: | 1 | Ele é considerado apenas mais um setor sem especial importância. | 2 |
| 2 | Ele é considerado de alguma importância como criador de reputação, mas existem setores mais importantes. |
| 3 | Ele é considerado como criador de reputação em igualdade de condições com outros setores. |
| 4 | Ele é considerado como um dos mais importantes para criação de reputação para a empresa. |
| 5 | Ele é considerado estratégico e o principal criador de reputação para a empresa. |
|  | Total |  | Economia de escala:7 | 46 |

|  |  |
| --- | --- |
| **FORM 202-D** | **Análise estrutural do setor - Concorrentes no setor** |

**Diagnóstico dos concorrentes no setor**

|  |  |
| --- | --- |
| **Geral** | |
| **Pontos** | **Significado** |
| Até 30 pontos | Baixa concorrência no setor |
| De 31 a 50 pontos |  |
| De 51 a 70 pontos |  |
| De 71 a 90 pontos |  |
| Acima de 91 pontos |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Específicos** | | |
| **1- Economias de escala**  (Somar questões 1,2 e 3) | Até 6 pontos sem nenhuma nota 4 |  | |
| De 7 a 9 pontos sem nenhuma nota 5 |  | |
| De 10 a 12 pontos sem nenhuma nota 5, ou qualquer nota 4 |  | |
| De 13 a 15 pontos, ou qualquer nota 5 |  | |
| **2- Diferenciação**  Questão 4 | Interpretação direta |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3- Necessidades de capital**  (Somar questões 5,6,7,8) | Até 7 pontos, sem nenhum 4 |  |
| De 8 até 12 sem nenhum 4 |  |
| De 13 a 16 sem nenhum 5, ou qualquer 4 |  |
| Acima de 17 pontos ou qualquer 5 |  |
| **4- Custos de mudança**  (Questão 9) | Interpretação direta |  |
| **5- Canais de distribuição**  (Questão 10) | Interpretação direta |  |
| **6- Vantagens que podem ser obtidas independentes da escala** | | |
| **6.1-Tecnologia**  (Questão 11) | Interpretação direta |  |
| **6.2- Acesso a matérias primas**  (Questão 12) | Interpretação direta |  |
| **6.3- Localização favorável**  (Questão 13) | Interpretação direta |  |
| **6.4 - Curva da experiência**  (Questão 14 e 15) | Até 8 pontos |  |
| 9 ou 10 pontos |  |
| **6.5- Subsídios oficiais**  (Questão 16) | Interpretação direta |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Até 7 pontos, sem nenhum 4 | O setor não se caracteriza por grandes retaliações aos novos entrantes. |
| De 8 até 12, sem nenhum 4 | Existe retaliação moderada aos novos entrantes |
| De 13 a 16 sem nenhum 5, ou qualquer 4 | Normalmente a retaliação aos novos entrantes é grande. |
|  | Acima de 17 pontos ou qualquer 5 | A retaliação aos novos entrantes é violenta podendo inviabilizá-los. |

PROGRAMAS DE AÇÃO

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NÚMERO | DATA DE INÍCIO | DATA FINAL | | | RESPONSÁVEL | | ÁREAS ENVOLVIDAS | | |
| DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | | | N0 | SUBPROGRAMAS | | OBJETIVOS | | RESPONSÁVEL |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
| INDICADORES | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |
|  | | |  |  | |  | |  |

# INSTRUCÕES DE PREENCHIMENTO

Um programa de ação é um projeto estratégico que apresenta todos os passos para a implantação das ações originadas do planejamento. O projeto pode ter sido definido para aproveitar uma oportunidade, para defesa de uma ameaça, para fortalecer um ponto fraco ou para melhorar um ponto forte. Podem ser definidas estratégias que ataquem simultaneamente diversos pontos fracos ou aproveitem diversas oportunidades semelhantes.

O documento aqui apresentado é apenas uma sugestão podendo ser criados outros de acordo com as necessidades específicas de cada empresa.

O significado de cada campo do formulário é o seguinte:

|  |  |
| --- | --- |
| Número | Criar uma numeração para área estratégia para fins de documentação. |
| Data de início | Quando iniciará o programa de ação que implantará a estratégia |
| Data final | Quando é esperado que a estratégia esteja implantada. |
| Responsável | Quem o responsável geral pela estratégia |
| Áreas envolvidas | Quais as áreas da empresa que estarão envolvidas na estratégia |
| Situação | Descrever de forma clara a situação que originou a estratégia. Qual as oportunidades que serão aproveitadas, quais os pontos fracos que serão melhorados etc. |
| Objetivos | Descrever os objetivos que deverão ser alcançados se a estratégia for bem-sucedida. |
| Indicadores | Definir quais os indicadores que serão utilizados para medida de desempenho. |
| N0 | Numerar sequencialmente os passos que farão parte do programa de ação que implantará a estratégia. |
| Descrição | Descrever os passos que compõe o programa de ação |
| Objetivos | Descrever os objetivos que devem ser atingidos pelo subprograma. |
| Responsável | Definir o responsável pela implantação deste passo do programa de ação. |

Nota: Cada linha do programa de ação poderá dar lugar a um novo programa de ação, onde o detalhamento será maior. Utilizar a técnica da análise estruturada, ou seja, ir subdividindo os objetivos até que se chegue a objetivos simples e perfeitamente identificáveis.

De uma forma esquemática pode se representar os programas de ação na forma da figura 1.



FIGURA 1 - Hierarquia de objetivos