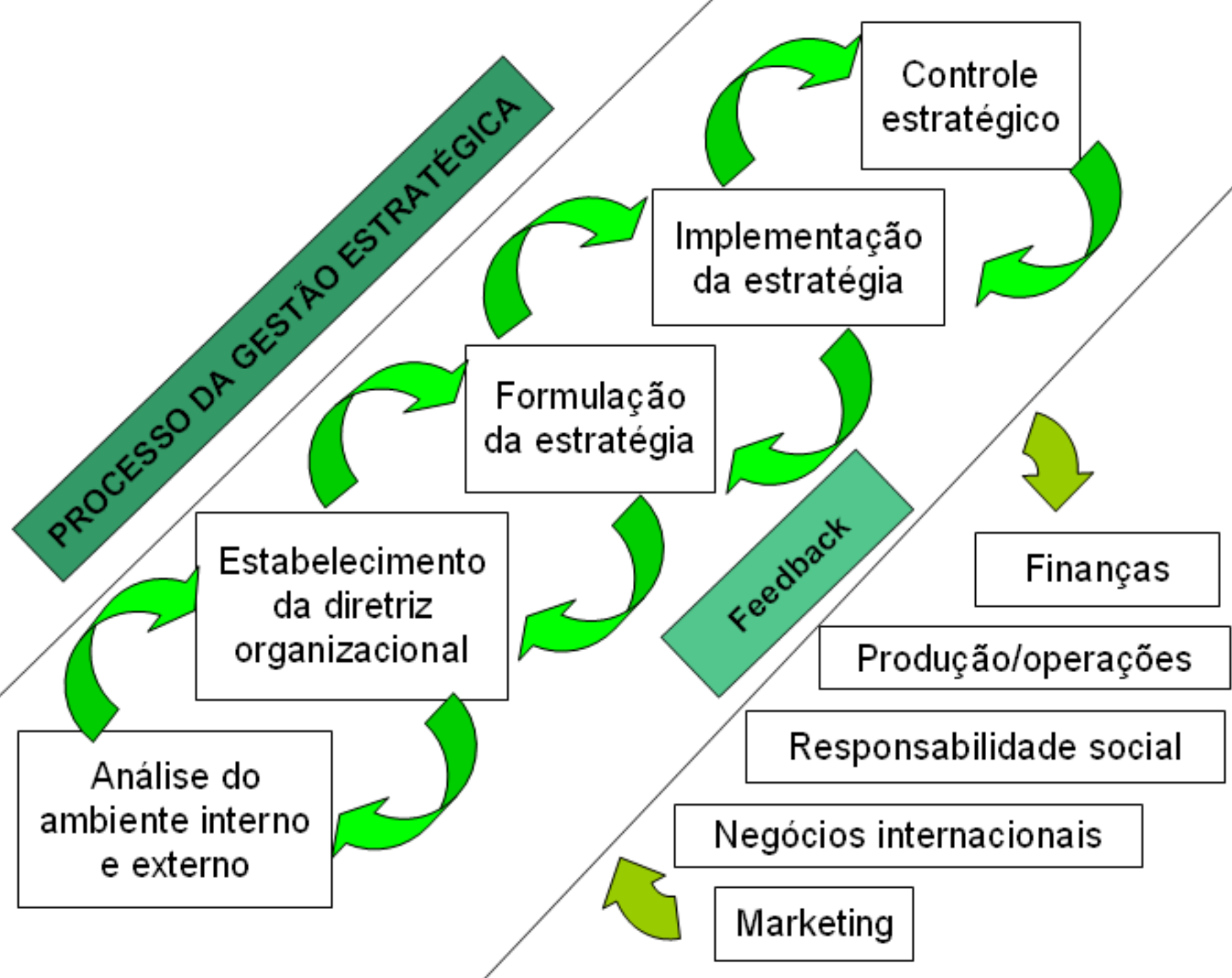


ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO



AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- É o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

Certo e Peter (2005)

Ambiente Geral

Aspecto Social

Aspecto Político

Ambiente Operacional

Fornecedor

Clientes

A Organização

Ambiente Interno

Aspecto Organizacional

Aspecto Financeiro

Aspecto de Marketing

Aspecto de Pessoal

Aspecto de Produção

Componente internacional

Mão-de-obra

Concorrência

Aspecto Tecnológico

Aspecto Legal

Aspecto Econômico



Análise do Ambiente

ANÁLISE DO AMBIENTE

- É o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Certo e Peter (2005)

Análise do Ambiente Interno

- O ambiente interno é composto pelos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.
- É o esforço sistêmico e metódico de ampliação de conhecimento dos **elementos da organização** em relação ao sistema em que ela está situada.

Análise do Ambiente Externo

Construção da percepção do **ambiente externo** à organização visando a analisar as oportunidades e ameaças para o bom funcionamento da empresa

Ambiente das organizações

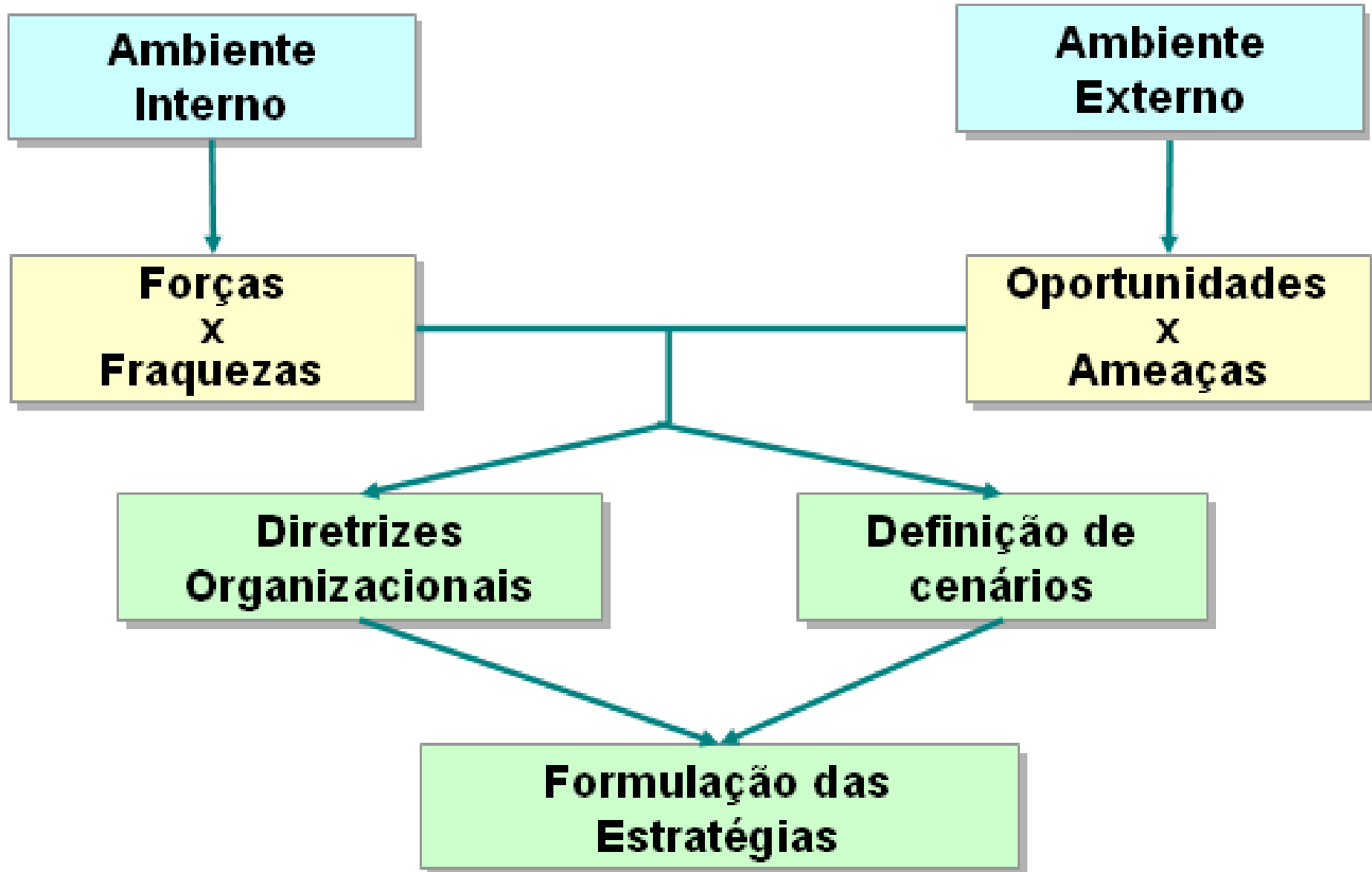


FERRAMENTAS DE ANÁLISE

MATRIZ DE SWOT

- ❑ A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para verificar a posição estratégica da empresa no seu ambiente de atuação .
 - ❑ Strengths - forças
 - ❑ Weakness - fraquezas
 - ❑ Opportunities - oportunidades
 - ❑ Threats - ameaças
-
- ❑ Base para a formulação de estratégias

Fluxograma Geral de Análise



Análise Externa e Interna - SWOT

FATORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO

Ameaças

- Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas com consequências potencialmente negativas; coisas que se deve negociar com o mundo exterior para melhorar.

Oportunidades

- Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas com consequências positivas para a empresa.

FATORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO

Forças

- Recursos e habilidades superiores de que se dispõe para explorar oportunidades e minimizar ameaças.

Fraquezas

- Deficiências que inibem a capacidade de desempenho e devem ser superadas para evitar falhas.

FORÇAS

FRAQUEZAS

AMEAÇAS

OPORTUNIDADES

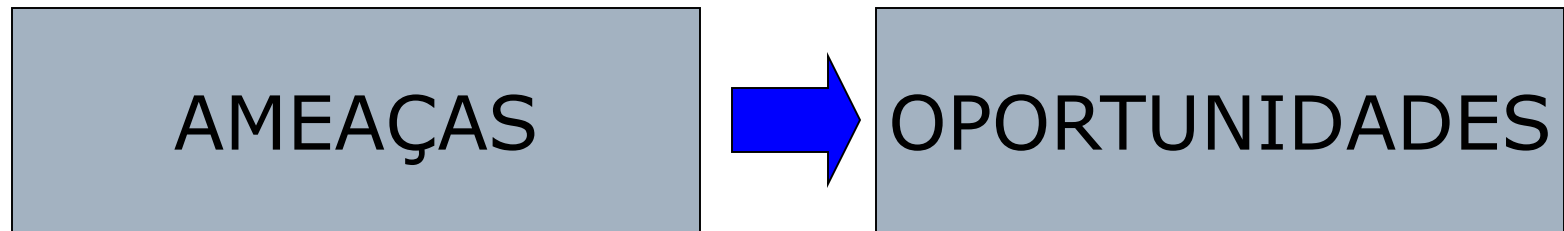
	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
FORÇAS		
FRAQUEZAS		

	Favorável	Desfavorável
Factores Internos da Organização	S Pontos Fortes (Strengths)	W Pontos Fracos (Weaknesses)
Factores Externos à Organização	O Oportunidades (Opportunities)	T Ameaças (Threats)

TAMANHO DAS ORGANIZAÇÕES X RELEVÂNCIA DOS NÍVEIS AMBIENTAIS

Organizações	GRAU DE RELEVÂNCIA		
	Alto	Médio	Reduzido
Empresa Multinacional ou Empresa nacional grande	Interno Geral Operacional	-	-
Empresa de porte médio	Interno Operacional	Geral	-
Pequena empresa	Interno Operacional	-	Geral
Microempresa	Interno Operacional	-	Geral

AMBIENTE EXTERNO



AMBIENTE EXTERNO
(Geral e Operacional)

AMBIENTE GERAL

- ❑ Econômico: indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente.
 - ❑ Ex. PIB, inflação, juros, tributos, etc.

- ❑ Social: características da sociedade na qual se situa a organização.
 - ❑ Ex. níveis educacionais, estilo de vida, distribuição geográfica, costumes, crenças, etc.

AMBIENTE GERAL

- ❑ Político: elementos relacionados as decisões governamentais.
 - ❑ Ex. tipo de governo, progressos na aprovação de leis, etc.

- ❑ Legal: legislação aprovada.
 - ❑ Ex. Lei de Proteção do Consumidor, Lei de Defesa da Concorrência, Lei do Meio Ambiente, etc.

AMBIENTE GERAL

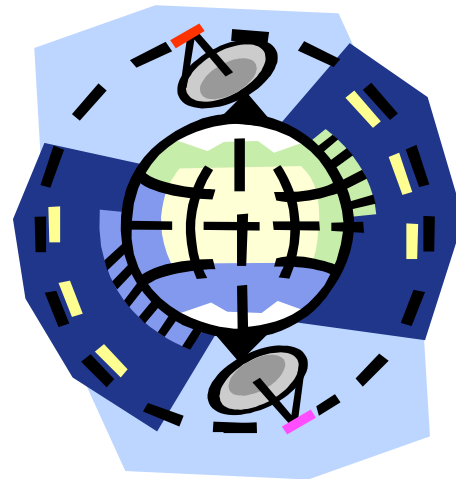
- ❑ Tecnológico: novas abordagens para produção de mercadorias e serviços.
- ❑ Ex. novos equipamentos (robôs) que aumentam a produtividade e reduzem custos ao longo do tempo, etc.

AMBIENTE OPERACIONAL

- ❑ Cliente: características e comportamento daqueles que compram produtos e serviços da organização.
- ❑ Renda, localização, requisitos de compra, etc.
- ❑ Mão-de-obra: disponibilidade de mão de obra para realizar a tarefa.
- ❑ Observa-se o nível de conhecimento, faixa desejada de salário, etc.

AMBIENTE OPERACIONAL

- ❑ Fornecedor: importância da qualidade dos materiais oferecidos, a credibilidade na entrega e as formas de pagamento.
- ❑ Internacional: estabilidade econômica, disputas políticas e revoluções, política de câmbio, etc. que influenciam até mesmo as empresas que não exportam ou importam.



❑

AMBIENTE OPERACIONAL

- ❑ Concorrência: a análise da concorrência ajuda a organização a avaliar a capacidade dos concorrentes existentes e potenciais.
- ❑ Pontos a serem analisados: localização, qualidade dos serviços prestados, preço, horário de funcionamento, etc.

Diagnóstico das ameaças e oportunidades

- **Oportunidades** são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-las positivamente.
- **Ameaças** são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.

AMBIENTE EXTERNO
(Geral e Operacional)

Análise Externa – SWOT

Exemplos

Oportunidades (externas)

- Mudanças demográficas, políticas, sociais e econômicas.
- Mudanças na legislação.
- Novas tecnologias.
- Abertura de mercados estrangeiros: Mercosul, Alca.
- Concorrentes com dificuldades.
- Produtos substitutos.
- Parcerias com distribuidores e fornecedores.

Ameaças (externas)

- Alteração nos gastos e hábitos dos clientes.
- Novas tecnologias.
- Mudanças demográficas, políticas, sociais, econômicas.
- Declínio do produto, ciclo de vida.
- Globalização dos mercados com novos concorrentes.
- Produtos substitutos.
- Novas parcerias entre concorrentes.

Análise SWOT

Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos Fortes USE-OS	Oportunidades APROVEITE-AS
Pontos Fracos ELIMINE-OS	Ameaças EVITE-AS

Análise SWOT

Relacionando forças e fraquezas com oportunidades e ameaças:

- **Alavanca:** quando uma oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajudá-la a tirar o máximo proveito da situação;
- **Problema:** quando uma ameaça torna a empresa ainda mais vulnerável devido aos seus pontos fracos;
- **Restrição:** quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido aos seus pontos fracos;
- **Vulnerabilidade:** quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.

Análise SWOT - HOTEL

Forças:

- .Imagem de qualidade;
- .Pessoal eficiente;
- .Boas instalações;
- .Serviços de reservas internacionais;
- .Boas relações com a comunidade;
- .Proximidade do centro de diversões.

Oportunidades:

- .Número crescente de restaurante;
- .Empresa de táxi fez especial oferta;
- .Baixo custo de mão-de-obra;
- .Governo construindo centro de convenções no bairro.

Fraquezas:

- .Falta de programa regular de hóspedes;
- .Distância do aeroporto;
- .Falta de espaço para expansão;
- .Decoração desatualizada;
- .Marketing internacional.

Ameaças:

- .Concorrentes têm programa para hóspedes freqüentes;
- .Aumento de concorrentes;
- .Economia em crise;
- .Sindicato se fortalecendo.

Exemplo: Análise SWOT - HOTEL

- **Alavanca:** Boas instalações e serviço de reservas internacionais (ponto forte) x Governo está construindo centro de convenções no bairro (oportunidade);
- **Problema:** Falta de programa regular de hóspedes (ponto fraco) x Concorrentes têm programa para hóspedes frequentes (ameaça);
- **Restrição:** Falta de espaço para expansão (ponto fraco) x número crescente de restaurantes (oportunidade);
- **Vulnerabilidade:** Imagem de qualidade (ponto forte) x Aumento de concorrentes (ameaça)

MODELO DE ANÁLISE DA INDÚSTRIA - PORTER

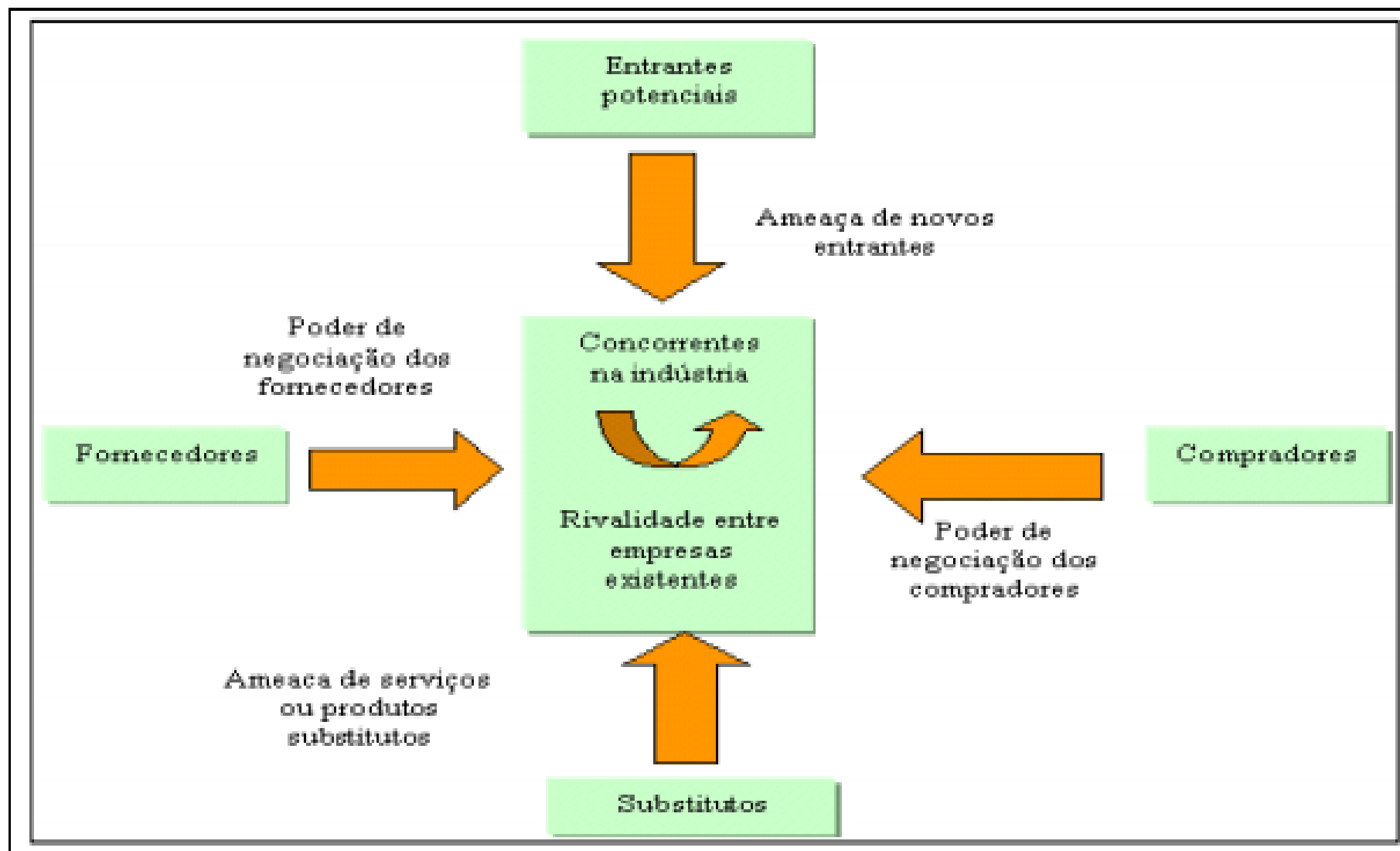
- O modelo objetiva conhecer as forças competitivas que determinam as diferenças de desempenho das organizações
- Ele auxilia o gestor a elaborar estratégias eficazes para concorrer em ambientes de negócio com maior ou menor grau de competição.

As 5(Cinco) Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter (1986) causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor, diagramadas na Figura 1. Cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são:

- as ameaças de novos entrantes;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- o poder de negociação dos compradores;
- as ameaças de serviços substitutos; e
- a rivalidade entre as empresas existentes.

Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência



Fonte: Porter (1986)

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (PORTER, 1986).

AMEAÇA DE SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de marketing) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (1999) um grupo de comprador é poderoso se:

- os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro;
- os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e,
- os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor.

Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc.

Quadro 1 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter

Força competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração 'para frente' ou 'para trás' • Custo em relação às compras totais do setor

Poder de barganha dos Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração 'para frente' do fornecedor <i>versus</i> ameaça de integração 'para trás' da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Fonte: Barney (2002)

Desenvolvendo cenários

- Cenários são configurações de um sistema ou situação que se deseja conhecer, sempre vinculado a um período de tempo.

Schwartz (1991)

São desenvolvidos com base nos estudos de tendências.

Exemplo

- Tendência:

- Em 2020 o número de brasileiros acima de 60 anos poderá ser maior que o de brasileiros com menos de 15 anos.

- Análise:

- Qual o impacto na sua empresa?
 - A tendência de queda de natalidade afetará que setores?
 - Com a população mais idosa que setores serão beneficiados?
 - Algum ramo específico/empresa que será atingido é seu cliente?

Desenvolvendo cenários

- Elaborar cenários é construir elos coerentes de hipóteses.
- O objetivo é se preparar para as mudanças em um dado período de tempo
- Três cenários:
 - Otimista
 - Intermediário
 - Pessimista

CENÁRIOS - AMBIENTE GERAL

Social

CENÁRIOS - AMBIENTE OPERACIONAL

Fornecedor

Concorrência

Político

ORGANIZAÇÃO

Cliente

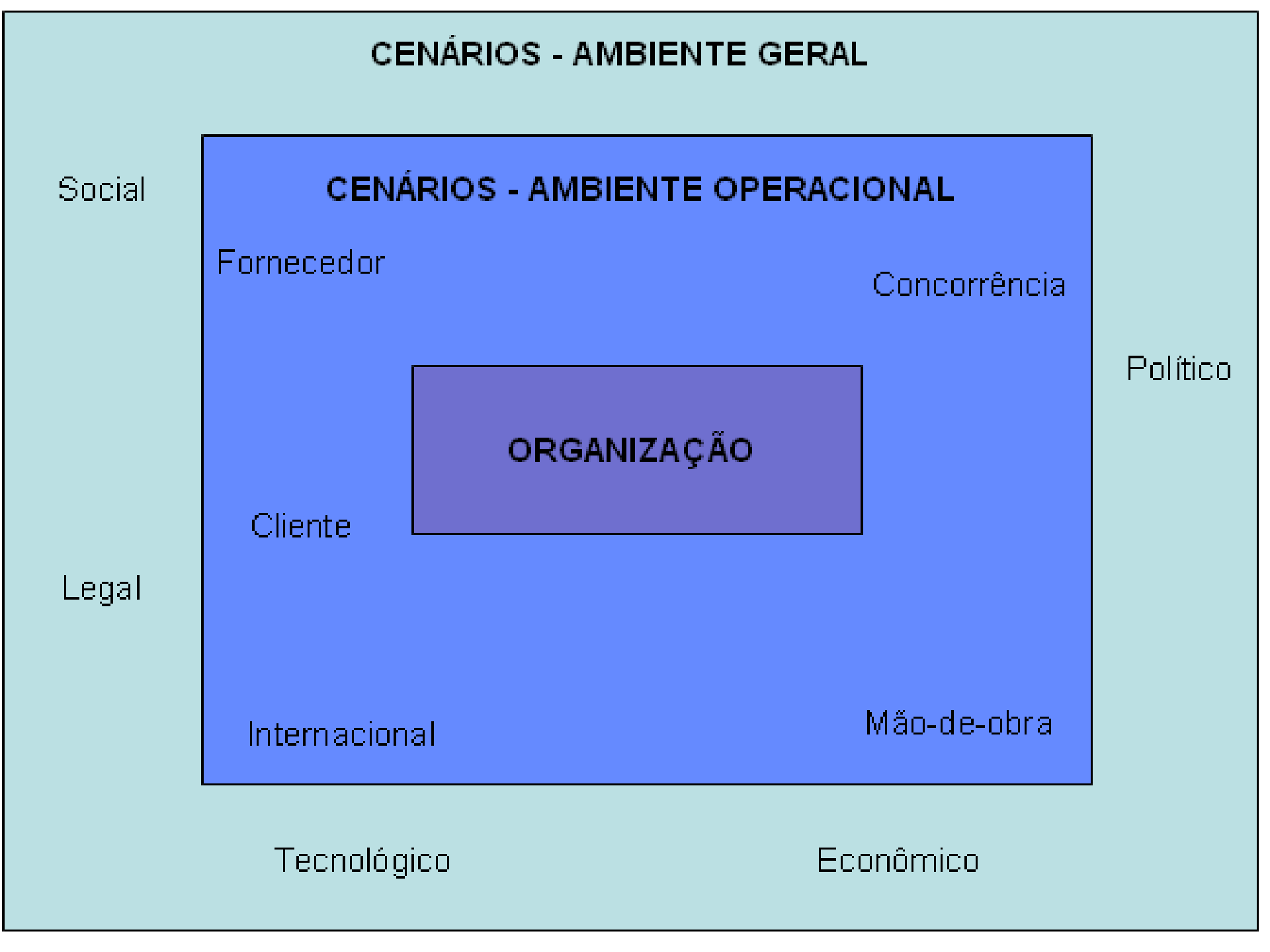
Legal

Internacional

Mão-de-obra

Tecnológico

Econômico



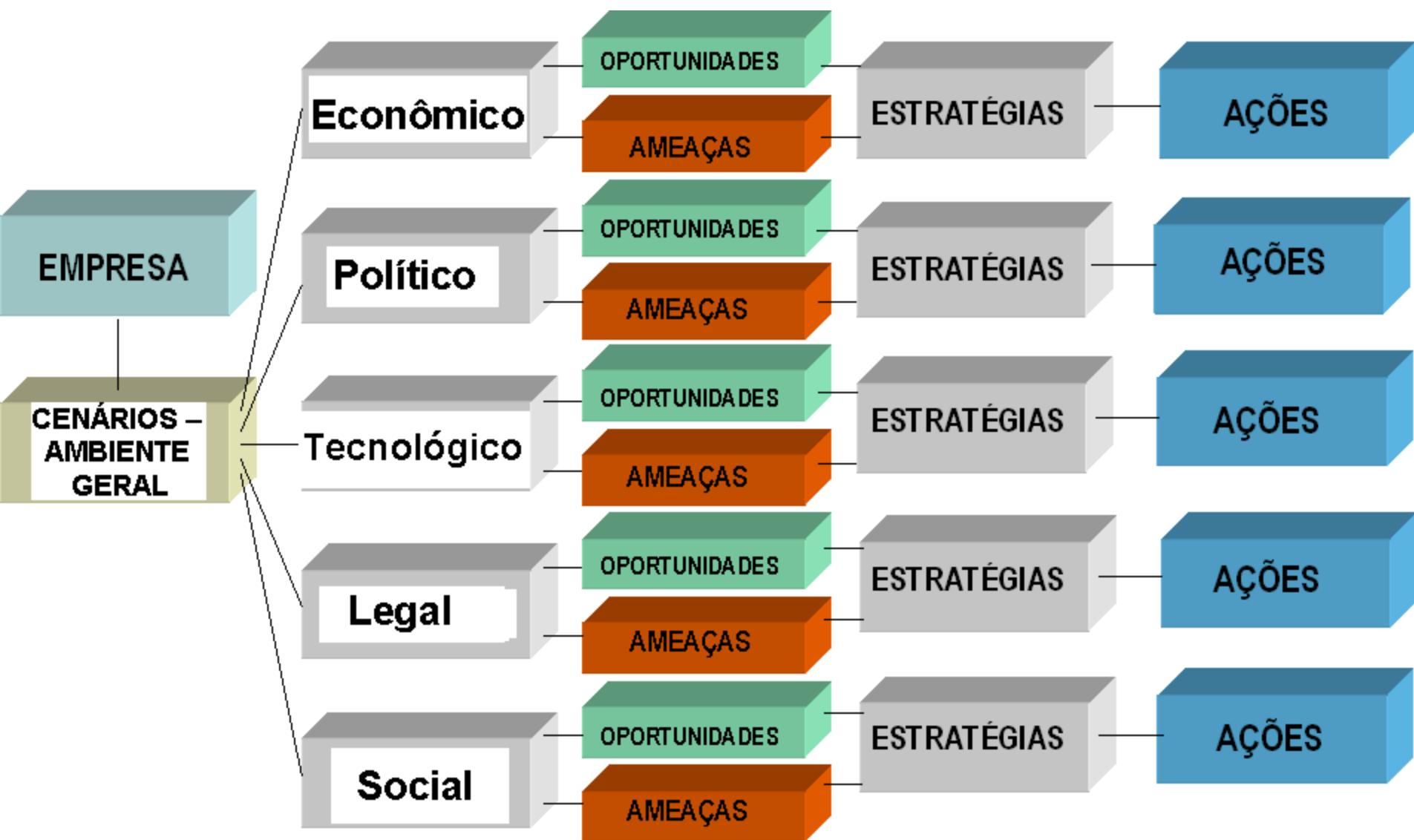
Para Que Servem os Cenários

- Unificar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas e comuns as premissas em que se baseiam suas decisões;
- Configurar evoluções prováveis do mercado (demanda) e do ambiente competitivo da instituição; e
- Antecipar oportunidades e ameaças para a Organização.

CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

- A base para a construção de cenários é a análise SWOT
- O cenário é uma previsão do futuro baseada em fatos e dados (não é chute)
- As ações propostas no cenário e derivadas das estratégias devem ser factíveis de serem implementadas (não vale sonhar)

Esquemas para Formulação de Cenários



Esquemas para Formulação de Cenários



Desenvolvendo cenários

- No estudo de cenários não se busca acertar o que vai acontecer no futuro, mas sim entender qual é o caminho que está se tomando.
- Saber quais são as tendências e acompanhá-la de perto é um requisito essencial para as organizações que querem crescer no mercado.

Exemplos de Questões – 5 anos

■ Relações capital/trabalho

- Quais são as tendências relativas às formas de participação do trabalhador na gestão e nos destinos das organizações no país?
- Quais serão as expectativas do trabalhador com relação à remuneração?
- Quais serão as novas demandas relativas a desenvolvimento organizacional/treinamento? E as que dizem respeito ao relacionamento empregador-empregado.
- Quais são as principais competências requeridas do trabalhador do século XXI?

Exemplos de Questões – 5 anos

■ Economia

- Quais são as tendências relativas a expansão do PIB e ao crescimento da economia (inflação? recessão?) no próximos anos?
- Quais são as tendências com relação à política de crédito e de juros?
- Quais são as tendências com relação à taxa de câmbio, exportação e importação e quanto isso poderá afetar as organizações e os consumidores?
- Quais são as tendências com relação a taxa de desemprego?

Exemplos de Questões – 5 anos

- Consumidores, mercados e produtos
 - Qual será o ambiente competitivo que as organizações irão encontrar?
 - Quais serão os modelos de negócios apropriados nesse novo ambiente competitivo?
 - Quais serão as expectativas e comportamentos dos consumidores em relação aos produtos/serviços e quanto isso afetará os negócios em geral?
 - Quais serão as tendências dominantes em termos de desenvolvimento de novos produtos e serviços?

Exemplos de Questões – 5 anos

■ Sociedade e política

- Quais serão as tendências relativas à intervenção do Estado na economia e quanto isso afetará as organizações no Brasil?
- O que o futuro indica com relação à privatização no país?
- Quais serão as tendências relativas à proteção do meio ambiente?
- Quais serão as expectativas da sociedade e do governo sobre a atuação das organizações?

Exemplos de Questões – 5 anos

■ Tecnologia

- Como as mudanças que estão ocorrendo no campo da tecnologia da informação deverão impactar os modelos de negócios?
- Como os relacionamentos com os consumidores e fornecedores deverão ser impactados pelos avanços da tecnologia?
- Que transformações ocorrerão na organização dos processos de trabalho?