

Gestão Estratégica de Negócios



Material Teórico



Análise do Ambiente

Responsável pelo Conteúdo:

Prof. Ms. Elaine Barreto

Revisão Textual:

Prof. Esp. Kelciane da Rocha Campos



- Fundamentos da Análise do Ambiente
- Ambientes da Organização
- Macroambiente
- Ambiente de Negócio
- Ambiente Interno
- Diretrizes para a Execução de uma Análise do Ambiente
- Porte da Organização
- Técnicas de Análise
- Modelo Estratégico
- Ferramentas de Análise Estratégica
- Previsão Ambiental
- Matriz BCG
- Modelo VRIO
- Avaliação do processo de análise ambiental



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Refletir sobre a análise dos ambientes interno e externo, ou seja, compreender a situação atual da organização e do contexto em que ela atua, bem como as tendências que podem ser percebidas nesses ambientes.
- Apresentar a abordagem do modelo de organização industrial (I/O) e a abordagem do modelo baseado em recursos (RBV), a fim de proporcionar embasamento para discutir e selecionar a opção mais adequada, a depender da situação.

Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Fundamentos da Análise do Ambiente

A primeira etapa do processo de administração estratégica, que faz parte da atividade de planejar, deve ser iniciada com a análise do ambiente interno e o ambiente externo da organização. Compreender a situação atual da organização e do contexto em que ela atua, bem como as tendências que podem ser percebidas nesses ambientes. Para que o planejamento de uma organização seja desenvolvido de forma adequada, é necessário que sejam considerados todos os fatores que poderão influir nas ações e resultados que se pretende alcançar. A análise do ambiente tem como propósito fornecer aos responsáveis pelo planejamento essas informações.

Podemos definir o planejamento como um processo desenvolvido para definir um futuro desejado e os meios necessários para atingi-lo. Ou seja, a partir de uma situação atual, é definida uma situação desejada em um determinado período de tempo e para garantir que essa situação desejada seja alcançada, são definidas as estratégias que deverão ser desenvolvidas.

O ponto de partida para a formulação da estratégia é uma análise das forças que moldam a competição no setor em que a empresa opera. O objetivo dessa análise é compreender as oportunidades e as ameaças com que a empresa se depara e usar essa compreensão para identificar estratégias que permitirão à empresa ter um desempenho melhor do que o de seus concorrentes. As oportunidades surgem quando uma empresa pode tirar vantagem de condições de seu ambiente para formular e implementar estratégias que lhe permitam ser mais lucrativa. As ameaças surgem quando as condições no ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio da empresa. (HILL, 2013, p. 86.)

De acordo com o autor, nenhuma estratégia pode ser elaborada e implementada antes de se realizar uma análise apurada dos ambientes que cercam a organização. É preciso estudar o ambiente interno a fim de compreender as fragilidades e as forças da empresa, bem como estudar o ambiente externo, concentrando todos os esforços necessários para identificar as ameaças e as oportunidades. Ademais, a partir do cruzamento das análises dos ambientes, partiu para a formulação de estratégias condizentes com as diretrizes organizacionais, que compreendem, entre outros elementos, a visão, a missão, os valores e os objetivos organizacionais.

Ameaças surgem quando as condições no ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio de uma empresa. Oportunidades surgem quando uma empresa pode tirar vantagem de condições de seu ambiente para formular e implementar estratégias que lhe permitam tornar-se mais lucrativa. (HILL, 2013, p. 86.)



Trocando ideias...

Por exemplo, se estabelecer como objetivo, nas minhas férias, fazer um cruzeiro marítimo, para que esse objetivo se realize, devo identificar as condições necessárias e definir as estratégias que devo realizar. Qual a primeira investigação que deve ser realizada?

A primeira atividade deverá ser de conhecer adequadamente qual a minha situação atual. Quais os aspectos que essa situação atual proporciona que favorecem ou facilitam o alcance do objetivo proposto e quais os aspectos que podem impedir ou dificultar meus propósitos. Assim, para que possa desenvolver o planejamento das minhas férias ao final do semestre, é primeiramente necessário ter pleno conhecimento das condições favoráveis, que poderão ser aproveitadas, e das condições desfavoráveis, sobre as quais se deve atuar, para alcançar os objetivos desejados.

Essas condições, favoráveis ou desfavoráveis, podem estar diretamente vinculadas à minha pessoa, como, por exemplo, incapacidade orçamentária; tempo necessário para concluir uma determinada atividade antes das férias, fazendo analogia com a análise interna. Ou podem ser impostas por fatores externos, como o período aquisitivo de férias em meu trabalho se completará após o período de férias escolares, ou seja, após o período programado para a minha viagem; alta cambial; etc. Outro aspecto que deve ser considerado é que essas condições são dinâmicas, isto é, com o passar do tempo elas serão alteradas, seja por ações que eu desenvolva, seja por alterações no ambiente externo, assim novas condições poderão surgir.

Para garantir a minha viagem nas férias, além de planejar ações que a viabilizem, considerando as condições existentes no momento em que realizei o planejamento, é necessário que eu me mantenha “ligado” no que está acontecendo, para poder reformular o meu planejamento no caso do surgimento de novas condições, restritivas ou facilitadoras.

Os preceitos identificados no exemplo acima são válidos não só para o caso do planejamento pessoal, mas também para o planejamento organizacional.

De acordo com Certo e Peter (2005, p. 23-24), a “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”. Considera-se nesse contexto que o ambiente organizacional compreende os fatores internos à organização, como, também, os fatores externos a ela. Quanto ao monitoramento, conforme o próprio significado da palavra, deve ser um processo constante. O monitoramento é dinâmico, nos mostra as alterações pelas quais a organização está passando, bem como as alterações do mundo à nossa volta e as relações e influências, existentes entre a organização e o mundo.

É claro que o processo de análise do ambiente dar-se-á, inicialmente, como uma fotografia do momento e sobre essa base é que se irá desenvolver o planejamento. Porém, assim como o ambiente é dinâmico, o planejamento não é estático, ele deverá ser revisto e alterado sempre que, em virtude das mudanças percebidas no ambiente, exigir a sua adequação para que os objetivos estabelecidos sejam viáveis.

Certo e Peter (2005) identificam três papéis, ou funções, da análise do ambiente nas organizações:

- o papel orientado para a política organizacional, tendo como público alvo a alta administração;
- o papel do planejamento estratégico integrado, que tem como público os gestores da organização em todos os níveis; e
- o papel orientado para a função, que deverá orientar as ações de todos na organização.

Contudo, podemos ressaltar que todos esses papéis são dinâmicos e dependem do modelo de administração da organização, haja vista que compreendem não somente uma política organizacional estabelecida na alta administração, como também difundida entre todos os envolvidos no negócio da empresa. Sendo assim, tal análise provavelmente não se fará presente em modelos de gestão tradicionais, centrados no produto ou serviço, mas sim na administração estratégica, que contempla especialmente os fatores humanos e ligados à responsabilidade social das organizações.

Ambientes da Organização

Conforme se verifica até aqui, quando falamos de análise do ambiente, na verdade estamos nos referindo, pelo menos, a duas dimensões desse ambiente: **uma dimensão interna e uma dimensão externa**. Na verdade, a análise ambiental considera três níveis: o nível do ambiente interno; **o nível do ambiente operacional, também denominado ambiente de negócio ou ambiente da indústria; e o nível do ambiente geral, também denominado macroambiente**.

Podemos verificar na Figura 1 a representação desses níveis ambientais e seus principais componentes.

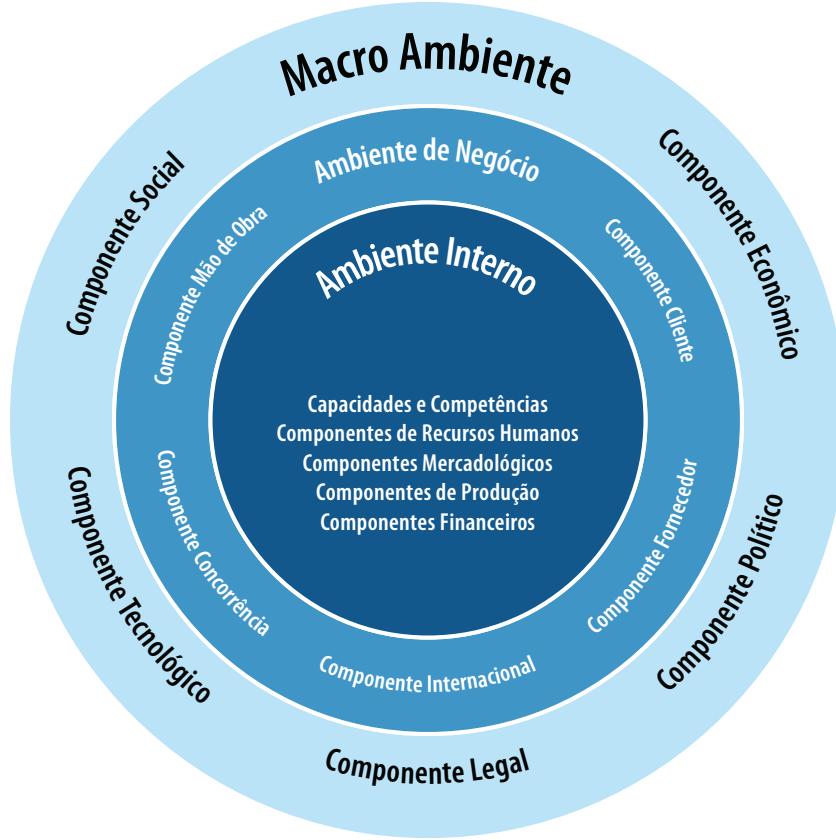


Figura 1. Níveis ambientais e seus principais componentes

Fonte: Adaptado de Certo e Peter, 2005

Conforme mencionado, os componentes apresentados na Figura 1, em cada um dos ambientes, são os componentes principais, ou aqueles que deverão ser analisados por qualquer organização. Dependendo da organização, do campo de atuação ou de outras características, poderá ser necessária acrescer a avaliação de outros componentes. Para conhecermos melhor esses níveis e seus componentes, iniciaremos a análise a partir do macroambiente ou ambiente geral.

Macroambiente

O ambiente geral ou macroambiente é aquele cujos componentes influenciam as atividades da organização, mas não fazem parte das suas relações diretas e sobre os quais as organizações não têm nenhum controle. É importante perceber que a organização sofre a influência dos componentes do macroambiente, mas nem sempre a organização consegue influenciar esses componentes. Os tipos de organizações que conseguem influenciar diretamente os componentes do macroambiente são, normalmente, as organizações monopolistas ou as que fazem parte de oligopólios. As organizações que não se classifiquem nessas categorias podem influenciar os componentes do macroambiente, desde que se associem de alguma forma, por exemplo: na forma de sindicatos, associações, federações etc. Esta é uma característica importante das relações entre os componentes do macroambiente e as organizações.

**A
Z**

Monopolista: uma empresa que é única naquele mercado, podendo influenciar diretamente o preço do produto ou serviço comercializado.

Oligopólio: caracterizado por empresas que atuam num mercado com poucos vendedores versus muitos compradores. Por sua vez, quaisquer alterações na forma de atuação da empresa têm impacto no desempenho de outras no mercado.

Vamos, então, conhecer um pouco sobre os principais componentes do macroambiente:

- **Componente político** – comprehende as relações de força dos diversos grupos de interesse que constituem a sociedade. É representado por organizações de governo - poder legislativo e poder executivo, órgãos de classe, associações, sindicatos, mídia, movimentos sociais etc. Esse componente, além de influir no componente legal, também influi na formação de opinião e na atitude da sociedade.
- **Componente legal** – compõe o conjunto de leis, normas, regulamentos e jurisprudência que estabelecem as regras de funcionamento da sociedade em que a organização está inserida. No Brasil é representado pelas organizações de governo dos três poderes – legislativo, executivo e judiciário – e por suas autarquias, agências reguladoras e, ainda, pelos órgãos de classe relacionados às atividades empresariais e liberais. A mudança de regras, seu cancelamento, ou a criação de novas regras poderá influir em variadas graduações nas organizações.
- **Componente econômico** – define como os recursos serão distribuídos e usados na sociedade. É representado por instituições de governo – ministério do planejamento, ministério da fazenda, Banco Central, BNDES, comitês econômicos etc., e por instituições privadas – bolsa de valores, bancos, financeiras, Serasa etc. Irão influir na disponibilização de recursos, taxa de juros, poder de compra, balanço de pagamentos, taxa de inflação etc.
- **Componente social** – comprehende as características da sociedade em que a organização desenvolve suas atividades, como: distribuição geográfica, níveis de renda, nível de escolaridade, idade, distribuição por classe social, índice de mobilidade social, religião, costumes, cultura etc. As características sociais e suas tendências constituem um dos componentes indispensáveis no processo de análise do ambiente.
- **Componente tecnológico** – comprehende as tecnologias existentes e as novas descobertas tecnológicas, as pesquisas e novas abordagens no emprego dessas tecnologias nos processos organizacionais. O componente tecnológico pode se constituir em importante diferencial competitivo, principalmente se a organização for detentora da patente.

Alguns autores alocam o componente internacional no macro ambiente, mas atualmente esse componente influí diretamente no dia a dia das organizações, mesmo naquelas que só atuam localmente. Por essa razão, e seguindo o proposto por Certo e Peter (2005), consideramos esse componente no ambiente de negócio.

Ambiente de Negócio

O ambiente de negócio, também denominado de ambiente operacional ou ambiente da indústria, é o ambiente externo à organização que desenvolve relações constantes com a organização, faz parte do dia a dia da organização. Diferentemente do macroambiente, sobre o qual a organização, normalmente, não consegue exercer influência, o ambiente de negócio é relativamente influenciado pela organização. Independentemente do porte, da capacidade econômica ou de outros fatores, a organização consegue, mesmo que em pequenas proporções, influenciar os componentes deste ambiente. Assim, uma importante característica do ambiente de negócio é que, além de influenciar diretamente a organização, é, também, relativamente influenciado por ela.

Vamos conhecer os principais componentes do ambiente de negócio:

Componente cliente – comprehende as características e comportamentos dos atuais ou potenciais compradores e/ ou usuários dos produtos e serviços da organização. Conhecer suas necessidades, suas características, hábitos, comportamento e outros detalhes que possibilitem a maior compreensão dos clientes é primordial ao planejamento organizacional.

“[...] Os gestores precisam começar pela observação das necessidades básicas dos consumidores que sua empresa está atendendo – ou seja, precisam ter uma visão orientada para o consumidor de seu negócio, em oposição a uma visão orientada para o produto. A Coca-Cola por muito tempo se viu como estando no setor de refrigerantes, quando de fato estava no setor de bebidas não alcóolicas, o que inclui bebidas que não são refrigerantes. Em meados dos anos 1990, a Coca-Cola foi pega de surpresa pelo crescimento da demanda dos consumidores por água mineral e por sucos de frutas, o que começou a diminuir a demanda por refrigerantes. A empresa mudou rapidamente para responder a essas ameaças, introduzindo a própria marca de água no mercado, a Dasani, e comprando a Minute Maid, fabricante de suco de laranja. Ao definir os limites setoriais de maneira tão estreita, a Coca-Cola quase perdeu o rápido crescimento de outros produtos do segmento de mercado das bebidas não alcóolicas.” (HILL, 2013, p. 87).

- **Componente fornecedor** – é composto pelo conjunto de organizações ou pessoas que fornecem os recursos, insumos e serviços que possibilitam à organização produzir produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes. O tipo de relações que são mantidas com os fornecedores, a

qualidade dos produtos ou serviços fornecidos, o grau de comprometimento do fornecedor com a organização são aspectos que devem ser considerados na análise deste componente.

- **Componente mão de obra** – conforme Certo e Peter (2005, p. 28), “é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias”. Disponibilidade de acordo com as características e competências necessárias, custo da mão de obra, atuação do sindicato da categoria, imagem e atitude em relação à organização etc.
- **Componente concorrência** – este componente pode ser dividido em dois grupos: o primeiro composto pelas organizações que disputam o meu cliente, oferecendo produtos e serviços que atendam às mesmas necessidades que os meus produtos e serviços; e o segundo composto pelas organizações que disputam os mesmos recursos e insumos de que necessito. Pode ou não haver a coincidência entre esses dois grupos, porém é indispensável conhecer com quem disputo os clientes e os fornecedores, para estabelecer estratégias que permitam, pelo menos, a possibilidade da continuidade das atividades da minha organização.
- **Componente internacional** – comprehende as influências decorrentes da internacionalização da economia na atividade da organização. Independentemente da atuação da organização ser exclusivamente local ou ser internacionalizada, a análise das influências dos fatores das relações internacionais é indispensável para o planejamento organizacional.



No que tange aos componentes do ambiente de negócios, sugeridos por Certo e Peter (2005), vale a pena conhecer os estudos de Porter (1986), outro grande pesquisador sobre o tema, que também apresenta em sua Análise Estrutural de Indústrias os componentes **fornecedores, clientes e concorrentes e, além destes, os componentes entrantes potenciais e substitutos**. Ainda nesta unidade, iremos estudar a ferramenta de análise de indústria proposta por Porter, mas nesse momento vamos seguir estudando os níveis de ambientes e seus componentes a partir dos conhecimentos de Certo e Peter (2005).

Ambiente Interno

O ambiente interno é o ambiente que está dentro da organização e sobre o qual a organização exerce todo controle. Os componentes do ambiente interno influenciam diretamente a organização e são por ela influenciados.

Os principais componentes do ambiente interno são:

- **Componentes de Recursos Humanos** – são compostos pelos profissionais que atuam na organização e pelas políticas e práticas adotadas na gestão desses profissionais. Devem ser analisadas as relações trabalhistas; as práticas de seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho; as políticas

salariais, de incentivo e de carreira; a rotatividade; o absenteísmo (percentual de faltas e atrasos); a qualificação profissional; a cultura organizacional; as atitudes etc.

- **Componentes mercadológicos** – os componentes mercadológicos ou de marketing dizem respeito às relações da organização com o mercado. As estratégias de produto, preço, promoção e distribuição; a segmentação de mercado; as políticas de comercialização; etc. são alguns dos aspectos do componente mercadológico que devem ser analisados.
- **Componentes de produção** – fazem parte dos componentes de produção os aspectos relativos à operação da organização. Alguns desses aspectos são: tecnologia empregada, políticas de compras e estocagem de insumos, políticas de estoque, *layout*, políticas de produção – produção limpa, qualidade, pesquisa e desenvolvimento etc.
- **Componentes financeiros** – representam a capacidade de investimento e de liquidez da organização. Devem ser avaliados, dentre outros, os seguintes componentes: liquidez, taxa de retorno dos investimentos, lucratividade etc.

Certo e Peter (2005) propõem que os aspectos organizacionais devam ser analisados separadamente, como um conjunto de componentes específicos.

Se observarmos a Figura 1, veremos que são ainda propostos dois aspectos que estão destacados dos componentes do ambiente interno. **Esses aspectos são as “capacidades” e as “competências”**. Nada impede que esses aspectos sejam identificados e analisados nos conjuntos de competências indicados, porém nós os destacamos a seguir como uma forma de abordagem estratégica: o Modelo Baseado em Recursos (RBV), que veremos mais adiante junto com o Modelo de Organização Industrial (I/O), a fim de aprofundarmos mais tais temáticas.

Hamel e Prahalad (1995) foram precursores do RBV ao proporem que as capacidades e competências desenvolvidas nas organizações compõem seus principais diferenciais competitivos. Daí a inclusão da avaliação desses aspectos na análise do ambiente interno de forma destacada. Devem ser identificadas as capacidades e competências diferenciadas ou únicas desenvolvidas na organização e que a tornam mais capacitada que suas concorrentes.

É importante lembrarmos que a análise do ambiente deve considerar três aspectos: o primeiro, identificando a situação atual, como se fosse o retrato deste momento; o segundo, avaliando os fatores que fizeram com que a organização chegasse a este momento atual da forma como ela se apresenta; e o terceiro, as tendências e forças que podem ser percebidas nos ambientes, ou seja, se nada foi feito, para onde iremos?

Essa forma de análise irá nos mostrar as estratégias utilizadas no passado e facilitará a identificação das estratégias que deverão ser adotadas para garantir a consecução dos objetivos propostos.

Diretrizes para a Execução de uma Análise do Ambiente

A análise do ambiente pode ser desenvolvida de diversas formas, dependendo da ênfase que será dada em função de algumas condições, como, por exemplo, em que nível organizacional se está desenvolvendo a análise, o porte da organização, as técnicas e ferramentas adotadas e o modelo adotado, dentre outros. Iremos abordar as ferramentas que podem ser adotadas na análise do ambiente em tópico específico ainda nesta Unidade. A seguir, iremos comentar os principais aspectos dessas condições.

Os Níveis de Planejamento

O planejamento estratégico deve ser desenvolvido separadamente, de acordo com os níveis estruturais da organização. O máximo de níveis de planejamento são cinco: o **nível corporativo** (ou de conglomerado); o **nível organizacional** (ou de unidade de negócio); o **nível funcional** (ou departamental); o **nível operacional** (ou de setor); e o **nível individual**. De acordo com o nível em que se está trabalhando, o enfoque na análise do ambiente pode ser modificado. Segundo Certo e Peter (2005):

O **nível corporativo** pode ou não ser adotado, dependendo de algumas características da organização. Este nível diz respeito a corporações ou conglomerados empresariais, ou seja, organizações que administram outras organizações que a ela estão submetidas por relação de propriedade. Este nível de planejamento, normalmente, é desenvolvido por empresas *holdings*. Neste nível de planejamento deverão ser dadas as diretrizes às diversas organizações que compõem a corporação, como: o nível de investimento, quem receberá mais e quem receberá menos ou nada; novos negócios que podem ser incorporados ao conglomerado, os negócios que devem ser descontinuados etc. Não é preocupação deste nível a forma como cada negócio deve ser conduzido; apenas as grandes diretrizes devem, aqui, ser estabelecidas.



Holding, aqui, significa uma empresa controladora de um grupo de empresa, cujo objetivo é a administração – ou controle. A *holding* é a empresa possuidora da maioria das ações ou cotas do grupo e, por isso, controla as tomadas de decisão que determinam a gestão das demais empresas.

O **nível organizacional** é comum a todas as organizações, seja uma organização singular, seja uma organização conglomerada. Nesse nível, serão definidas as diretrizes do negócio e esse enfoque é que irá definir a forma de análise do ambiente.

O **nível funcional** é adotado nas organizações estruturadas, ou que dividem a gestão em áreas. Por essa razão, as organizações menores podem não ter essa necessidade. As diretrizes a serem definidas neste nível dizem respeito às atividades da área, de forma a colaborar na consecução dos objetivos da organização.

Da mesma forma que o nível funcional, o **nível operacional** poderá ou não ser adotado. Em pequenas organizações, as questões referentes a este nível são tratadas no nível organizacional, pois não existe uma divisão hierárquica clara nessas organizações. Neste nível serão traçadas as diretrizes operacionais.

Finalmente, temos o **nível individual**, comum a todas as organizações em que cada um dos colaboradores da organização traçará suas diretrizes.

Observe-se que há uma hierarquia nesses níveis, o que determinará a abrangência da análise do ambiente. Os níveis superiores são mais abrangentes, os níveis mais baixos são mais específicos.

Porte da Organização

De acordo com o porte ou tamanho da organização, teremos uma alteração na relevância das diversas dimensões ambientais, consideradas na análise do ambiente. De acordo com Certo e Peter (2005):

As **empresas multinacionais e as empresas nacionais de grande porte** devem atribuir um alto grau de relevância às três dimensões do ambiente: macroambiente, ambiente de negócio e ambiente interno.

As **empresas de porte médio** devem atribuir um alto grau de relevância ao ambiente interno e ao ambiente de negócio e um grau médio de relevância ao macroambiente.

Já as **pequenas e microempresas** devem atribuir um alto grau de relevância ao ambiente de negócio e ao ambiente interno, mas podem atribuir um baixo grau de relevância ao macroambiente.

Vemos, assim, que de acordo com o porte da organização, a análise do macroambiente poderá ter uma variação na relevância, variando de alta, média ou baixa, se grande empresa, média ou pequena.

Técnicas de Análise

As três principais técnicas de análise do ambiente são, de acordo com Certo e Peter (2005): **exame do ambiente; análise de oportunidades e riscos; e previsão ambiental**.

O **exame do ambiente** pode ser dividido em três modelos: o modelo descontínuo, no qual a análise ambiental só é realizada em função de uma crise, usa uma abordagem retrospectiva de dados e se caracteriza como análise reativa; o modelo de análise permanente, que é orientado para decisões e questões, usa uma abordagem retrospectiva e atual de dados e se caracteriza como análise pró-

ativa; e o modelo de análise contínuo, orientado para o processo de planejamento, usa a abordagem prospectiva de dados e se caracteriza como análise pró-ativa. A diferença entre o modelo permanente e o modelo contínuo é que no primeiro, o impacto das decisões é de curto prazo, e no segundo o impacto das decisões é de longo prazo.

A **análise de oportunidades e riscos** busca identificar, na análise do ambiente, os fatores que se constituem em oportunidades ou riscos que irão influenciar a consecução dos objetivos da organização. Os riscos são, também, denominados ameaças e ameaça ou risco pode ser definido como a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil. Uma das ferramentas mais utilizadas nesta técnica de análise é a matriz de análise Swot – sigla em inglês que comprehende quatro elementos: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - que iremos abordar na próxima seção.

A **técnica de previsão ambiental** (ou estabelecimento de cenários) busca estabelecer as possíveis condições da organização em um momento no futuro. Há diversas formas utilizadas no estabelecimento da previsão ambiental, como, por exemplo, a opinião de especialistas e a extração de tendências. A seguir, no item “Ferramentas”, detalharemos mais a utilidade dessa técnica.

Modelo Estratégico

Os dois modelos estratégicos mais utilizados atualmente são: o modelo de organização industrial (I/O); e o modelo baseado em recursos (RBV).

No **modelo de organização industrial (I/O)**, a influência do ambiente externo nas ações estratégicas da organização é predominante. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 12), “Este modelo diz que a indústria na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações”. **Uma das principais ferramentas utilizadas por este modelo é a dos “fatores de competitividade de uma indústria” de Porter.**

O famoso modelo de Michael E. Porter (1980), conhecido como o modelo das cinco forças, ajuda os gestores nessa análise. Esse modelo, tem o foco nas cinco forças que moldam a competição dentro de um setor: (1) o risco de entrada de potenciais concorrentes; (2) a intensidade da rivalidade entre empresas estabelecidas dentro de um setor; (3) o poder de barganha dos compradores; (4) o poder de barganha dos fornecedores; e (5) o grau de proximidade dos produtos de um setor. (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 87).

O modelo de Porter (1980, apud HILL, 2013) impõe aos gestores a necessidade de refletir estrategicamente, a fim de identificar que quaisquer mudanças nessas cinco forças fazem surgir novas oportunidades e ameaças, visando formular estratégias adequadas como resposta a elas. Ademais, segundo o autor: “é possível para uma empresa, por meio da escolha de sua estratégia, modificar a grandeza de uma ou de mais de uma das cinco forças para obter vantagens.” (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 87).

No modelo **baseado em recursos (RBV)**, o ambiente interno é preponderante às ações estratégicas. Este modelo está fundamentado nos recursos e capacidades existentes na organização, sendo que a forma de integração entre esses dois fatores é que irá determinar a capacidade competitiva da organização, e que são denominadas competências essenciais. Hitt, Irelan e Hoskisson (2008, p. 15) definem competência essencial como “recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes”.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 64), os recursos são os “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”, e as capacidades, também consideradas recursos, são “ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”. Este modelo tem como base os trabalhos desenvolvidos por Hamel e Prahalad.

Ferramentas de Análise Estratégica

Nesta seção, iremos conhecer cinco das ferramentas mais utilizadas no processo de análise do ambiente: a Análise SWOT; a previsão ambiental; os Fatores de Competitividade de uma Indústria; a Matriz BCG (Boston Consulting Group); e o Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização).

Análise SWOT

A análise SWOT – análise das *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) -, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86), tem por objetivo “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”.

Ao se analisar os ambientes da organização (macroambiente, ambiente de negócios e ambiente interno), deve-se identificar, em cada um dos componentes dos ambientes externos à organização, os aspectos que podem representar oportunidades ou ameaças. Esses aspectos devem ser anotados nos quadros respectivos da matriz de análise (Figura 2.). Após a avaliação dos ambientes externos, devem-se avaliar, em cada um dos componentes do ambiente interno, as forças (existência de capacidades e competências) e fraquezas e, da mesma forma, anotá-las nos quadros respectivos da matriz de análise.

O passo seguinte é analisar cada uma dessas oportunidades, buscando identificar quais forças seriam necessárias para o perfeito aproveitamento dessas oportunidades e verificar, no quadro referente às forças, se elas já estão presentes na organização; se não forem identificadas essas forças, devem ser anotadas como fraquezas ou capacidades e competências a serem desenvolvidas. Essas informações deverão ser registradas na matriz de análise e, ao mesmo tempo, em material à parte por oportunidade.



Figura 2. Matriz de análise SWOT

Fonte: Acervo do Conteudista

A seguir, o mesmo procedimento de análise deverá ser realizado, verificando, agora, se algumas das fraquezas inicialmente identificadas podem se constituir em fator que vá dificultar, ou até mesmo impedir, o aproveitamento de cada uma das oportunidades identificadas.

Após a análise de todas as oportunidades, deve-se realizar a análise das ameaças, analisando cada uma das ameaças, identificando quais seriam as forças necessárias à neutralização ou redução do impacto das ameaças. Verifica-se, então, se as forças existentes correspondem a essas forças necessárias e anota-se como fraqueza aquelas que a organização não possui, da mesma forma como foi feito com as oportunidades.

Finalmente, verifica-se se existem fraquezas identificadas que possam potencializar a ação dessas ameaças.

Previsão Ambiental

A previsão ambiental, de acordo com Certo e Peter (2005, p. 39) “é a técnica pela qual se estabelecem as possíveis condições de um ambiente organizacional em determinado momento no futuro”. A previsão ambiental vem atender à necessidade da organização de entender as forças ambientais que poderão estar atuando em um determinado momento dentro do período de planejamento e, assim, estabelecer as alternativas de ação.

Os principais métodos de previsão ambiental são: opinião de especialistas – pessoas bem informadas ou conhecedoras de determinados aspectos convidadas para opinar sobre prováveis acontecimentos futuros; extração de tendências – acompanhamento sistemático de acontecimentos que possibilitem sua extração; correlação de tendências – cruzamento de tendências, buscando identificar outras relações que possam ser importantes; montagem de cenários alternativos – normalmente um cenário mais provável (sequência linear do passado ao futuro), um cenário pessimista (considerando tudo que possa acontecer de ruim) e um cenário otimista (considerando tudo que possa acontecer de bom) e, assim, preparar a organização para essas possibilidades. Esses métodos podem ser inseridos e analisados em planilhas ou sistemas.

Fatores de Competitividade de uma Indústria

De acordo com Porter (1986), os potenciais de geração de lucro variam de indústria para indústria e esse potencial irá variar de acordo com as relações das cinco forças que caracterizam cada indústria: rivalidade entre as empresas concorrentes; o poder de barganha (ou negociação) dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça da entrada de novos concorrentes; e a ameaça de substituição ou de produtos e serviços substitutos. Essas forças estão representadas na Figura 3.

Essa ferramenta é a mais adequada quando se trabalha sob o Modelo de Organização Industrial (I/O) e busca identificar as oportunidades e ameaças existentes nas relações de forças da indústria, facilitando, assim, as definições estratégicas mais adequadas para a organização.



Figura 3

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, mar./abr. 1979

A seguir, com base nos estudos de Porter (1980, apud HILL, 2013, p. 88–103), elencamos aspectos atribuídos ao modelo das cinco forças que moldam a competição dentro de um setor.

Risco de entrada de concorrentes potenciais: concorrentes potenciais são empresas que não estão atualmente competindo em um setor, mas têm a capacidade de fazê-lo, se quiserem (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 88). De acordo com Porter, os concorrentes potenciais trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Por exemplo, empresas de tevê a cabo recentemente surgiram como concorrentes potenciais de empresas telefônicas. Isso se deve ao fato de que as novas tecnologias digitais permitiram às empresas de tevê a cabo oferecer aos consumidores serviço telefônico, pelos mesmos cabos usados para transmitir programas de tevê. (HILL, 2013, p. 88).

Porter (1986) chama atenção também para as barreiras de entrada, exemplos: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras. (PORTER, 1986).

Rivalidade entre empresas estabelecidas: a segunda das cinco forças competitivas de Porter é a intensidade da rivalidade entre empresas estabelecidas em um setor (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 94).

Rivalidade, neste caso, é a competição entre empresas de um setor em que uma tenta tirar participação de mercado da outra. As armas para essa batalha podem ser preços, design de produtos, gastos com promoção e propaganda, esforços de venda direta e atendimento e suporte pós-vendas. Uma rivalidade mais intensa implica preços mais baixos ou maiores gastos com armas de competição não relativas ao preço, ou ambas as coisas. E, ainda, como ela baixa os preços e aumenta os custos, também diminui os lucros de um setor. Assim, a rivalidade intensa entre empresas estabelecidas é uma ameaça forte à lucratividade. Por outro lado, se essa rivalidade for menos intensa, as empresas podem ter a oportunidade de subir os preços ou reduzir os gastos com armas de competição não relativas ao preço, o que leva a um aumento do lucro no setor. A intensidade da rivalidade entre empresas estabelecidas em um setor está fortemente ligada a quatro fatores: (1) estrutura competitiva do setor; (2) condições de demanda; (3) condições de custos; e (4) altura das barreiras de saída do setor. (HILL, 2013, p. 88).

O poder de barganha dos compradores: o poder de barganha dos compradores é a habilidade que esses compradores têm de baixar, por meio de barganha, os preços cobrados pelas empresas de um setor ou de aumentar os custos de empresas de um setor por meio da exigência de maior qualidade de produtos e serviços. (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 100).

O poder de barganha dos fornecedores: o poder de barganha dos fornecedores é a habilidade que esses fornecedores têm de aumentar os preços dos insumos, impor condições de pagamento, prazos ou até interferir na qualidade do produto etc. (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 101).

Ameaça de produtos substitutos: são produtos de diferentes empresas ou setores que podem satisfazer necessidades semelhantes dos consumidores. Por exemplo, empresas no setor do café competem indiretamente com as que produzem chá e com as que produzem refrigerantes porque as três atendem à demanda dos consumidores por bebidas não alcóolicas. (PORTER, 1980, apud HILL, 2013, p. 103). Até pela imposição de teto aos preços, os produtos substitutos podem limitar o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a sua qualidade. Outra preocupação é que existe uma tendência de aumento da concorrência de formatos substitutos, que, por sua vez, pode ser somente entre, por exemplo, padarias ou hipermercados, mas também entre tipos diferentes de varejos.

O grau de rivalidade existente entre os concorrentes da indústria irá definir a possibilidade de adoção, ou não, de estratégias de cooperação que poderiam, por exemplo, estabelecer barreiras para a entrada de novos concorrentes ou substitutos, redução do poder de barganha dos fornecedores e compradores etc.



Que tal saber como o poder de barganha com fornecedores pode ser aplicado? Leia o estudo de caso “**O poder de barganha do Walmart com os fornecedores**”.

How big can it grow? Walmart. Economist, p. 74-76, Apr. 17, 2004; GILMAN, H. The most underrated CEO ever. Fortune, p. 242-247, Apr. 5, 2004; SCHAFFNER, K. Psst! want to sell to Walmart? Apparel Industry Magazine, p. 18-20, Aug. 1996. In HILL, Charles. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013

Matriz BCG

A Matriz BCG ou diagrama BGC (Figura 4.) permite dois tipos de análise: a análise do *portfolio* de produtos; e a análise do portfólio de negócios. Assim, pode-se através do uso desta Matriz realizar análises no nível corporativo e no nível organizacional.

A análise e o enquadramento no diagrama BCG devem ser feitos por empresas que contam com mais de um produto em seu portfólio. Analisando-se os dados de crescimento de mercado e de participação relativa do mercado, adicionados ao volume de vendas, plota-se no quadrante devido, em forma de círculos. O ciclo mais indicado é aquele em que os produtos incluídos no quadrante de “vaca leiteira”, os maiores geradores de caixa, financiem os produtos “interrogação” para aumentar a participação de mercado. Com os investimentos, procura-se transformá-los em produtos “estrela”. Com a estabilização do mercado, esses produtos passariam a “vacas leiteiras” e então gerariam mais fluxo de caixa. (LAS CASAS, 2006, p. 93).

Segundo o autor, essa análise baseia-se no ciclo de vida do produto, sendo fundamental para auxiliar a tomada de decisão, bem como subsidiar a apreciação de portfólios de produtos ou de unidades de negócios que também usam o conceito de ciclo de vida. Tal matriz tem dois eixos: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do mercado.

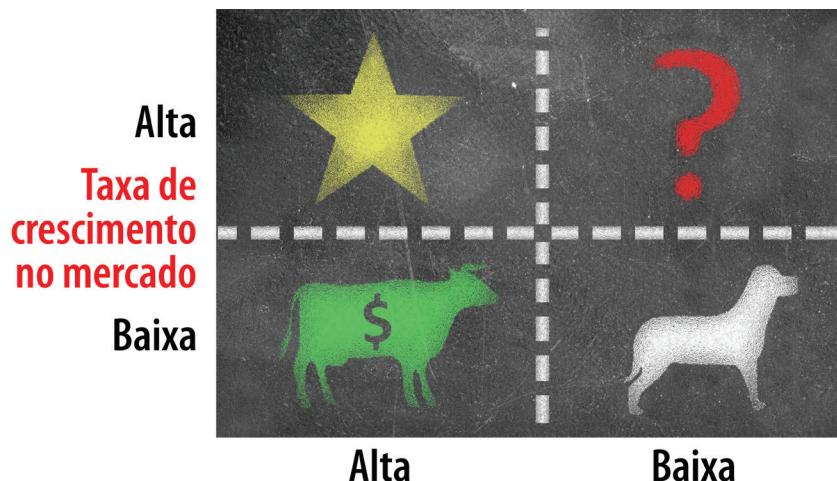


Figura 4. Matriz BCG

Fonte: Adaptado de iStock/Getty Images

Os produtos ou negócios são, dessa forma, alocados em cada um dos quadrantes da Matriz, e de acordo com sua localização irá permitir a elaboração das estratégias mais adequadas à organização. O eixo vertical representa o potencial de crescimento do mercado e o eixo horizontal representa a participação relativa de mercado, a participação de cada produto ou negócio em relação ao seu maior concorrente no segmento (KOTLER, 2000).

As **estrelas** representam os produtos ou negócios líderes no segmento, mas que não necessariamente geram, ainda, resultados.

Os pontos de interrogação são produtos ou negócios que, embora apresentem um alto potencial de crescimento, têm uma baixa participação relativa e, por essa razão, exigirão definições importantes sobre investimento.

Os vira-latas são os produtos ou negócios que atuam em mercados com baixo potencial de crescimento e cujas participações relativas também são baixas, exigindo decisões de descontinuidade ou investimento. Alguns autores, a exemplo de Las Casas (2006), definem essa categoria como “abacaxis”.

As vacas leiteiras representam os produtos ou negócios maduros, cujo mercado já não apresenta grandes possibilidades de crescimento, mas, em virtude de sua participação relativa, são as grandes geradoras de caixa e resultado.

Com a análise da matriz BCG, os gerentes de marketing têm quatro opções de planejamento estratégico, segundo a perspectiva de Las Casas (2006):

Criar participações no mercado, abdicando de ganhos a curto prazo no processo. Esta estratégia normalmente serve para ‘estrelas’ e ‘ponto de interrogação’ (LAS CASAS, 2006, p. 94).

Manter a participação no mercado existente. Essa estratégia serve para ‘vacas leiteiras’ que precisam continuar a produzir um fluxo positivo de caixa (LAS CASAS, 2006, p. 94).

Colher um fluxo de caixa a curto prazo, independentemente das consequências a longo prazo. Essa estratégia, envolvendo redução drástica de despesas para aumentar o retorno de lucros, pode servir para ‘vacas leiteiras’ fracas ou ‘ponto de interrogação’ prestes a cair no quadrante de ‘abacaxis’ (LAS CASAS, 2006, p. 94).

Eliminar o produto porque os recursos investidos nele podem ser empregados mais produtivamente em outro lugar. Essa estratégia serve para ‘abacaxis’ e para ‘pontos de interrogação’ que a empresa não tem condições de financiar (LAS CASAS, 2006, p. 94).

A Matriz BCG considera o ciclo de vida dos produtos, começando pelo ponto de interrogação até se tornarem produtos estrelas. Entretanto, à medida que há nova concorrência, esses produtos estrelas podem se transformar em vacas leiteiras e, ainda, ao final, em abacaxis ou vira-latas. Mas, com base nessa classificação a empresa consegue analisar o desempenho dos produtos e planejar estratégias para os mesmos. Contudo, podemos inferir que a análise da Matriz BCG visa auxiliar as empresas a se posicionar no mercado e a investir de forma estratégica, adequando seus objetivos de forma rentável no longo prazo.

Modelo VRIO

Este modelo é a principal ferramenta de análise se o enfoque estratégico adotado for baseado no Modelo Baseado em Recursos (RBV), e está baseado na análise de quatro questões dos recursos ou capacidades para, assim, verificar o seu potencial competitivo: **a questão do Valor; a questão da Raridade; a questão da Imitabilidade; e a questão da Organização.**

Barney e Hesterly (2007, p. 67) propõem quatro perguntas para esse processo de análise, uma para cada questão de análise:

1. **A questão do valor:** o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. **A questão da raridade:** o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
3. **A questão da imitabilidade:** as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. **A questão da organização:** as outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

As respostas a essas perguntas permitiram à organização a identificação dos recursos e capacidades que têm potencial de gerar uma diferenciação competitiva importante.

Avaliação do processo de análise ambiental

O objetivo da análise do ambiente é identificar as ameaças e oportunidades, e as forças e fraquezas que possibilitem que a organização alcance seus objetivos de forma satisfatória. Certo e Peter (2005) propõem quatro condições que, se satisfeitas, indicam que a análise do ambiente foi realizada adequadamente:

- a análise ambiental é conceitual e praticamente ligada às atividades de planejamento;
- a análise ambiental exige informações para a alta administração;
- a análise ambiental deve ser continuamente apoiada pela alta administração; e
- a análise ambiental é efetuada por pessoas que têm habilidades de estrategista.

As condições elencadas demonstram que a avaliação do processo de análise ambiental apoia-se, especialmente, na atividade de planejamento, ligada à alta administração, a fim de manter os objetivos propostos e, ainda, o cumprimento por parte dos demais colaboradores da empresa. O desvio do percurso poderá ser mais facilmente detectado e as variáveis que estão interferindo poderão ser analisadas, e seus efeitos neutralizados, quando necessário. Em razão da dinâmica dos mercados, as análises de ambientes precisam de revisões frequentes ou, como citado no início dessa unidade, de monitoramento, a fim de identificar as alterações vivenciadas no mercado, suas relações e influências para a adoção da gestão estratégica do negócio.

Que tal explorar os materiais complementares, bem como as videoaulas para ampliar seus conhecimentos acerca do tema?

Bons estudos!

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Sites

Análise de SWOT para Modelo de Negócio

A leitura indicada abaixo ampliará a compreensão sobre a importância da análise do ambiente interno e externo.

<https://goo.gl/WskkL7>

Livros

Administração Estratégica e Vantagem Competitiva

O livro é um importante referencial sobre o tema Administração estratégica e discorre, de forma bastante didática, sobre como realizar a análise de ambiente.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Vídeos

As 5 Forças de Porter | Estratégia | Análise de Indústria

Amplie seus conhecimentos acerca das cinco forças de Porter, um renomado estudioso sobre administração estratégica e, logo, sobre análise de ambiente.

<https://youtu.be/Bys70FyWFuk>

Filmes

Invictus

Reflita sobre mudança, sobre a necessidade de assumir novos comportamentos a partir das ameaças e oportunidades provenientes do ambiente por intermédio de um grande filme.

Filme: Invictus | A história é contada a partir da eleição de Nelson Mandela (Morgan Freeman) para presidente da África do Sul, quando o país ainda mantinha resquícios do apartheid. Para contornar a preocupante situação social e econômica, Mandela se une ao time nacional de rúgbi no intuito de fazer o capitão do time refletir sobre as situações e mudar suas atitudes.

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, Charles. **O essencial da administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARSELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional