

GESTÃO DO DESIGN

Análise Estratégica de Negócios

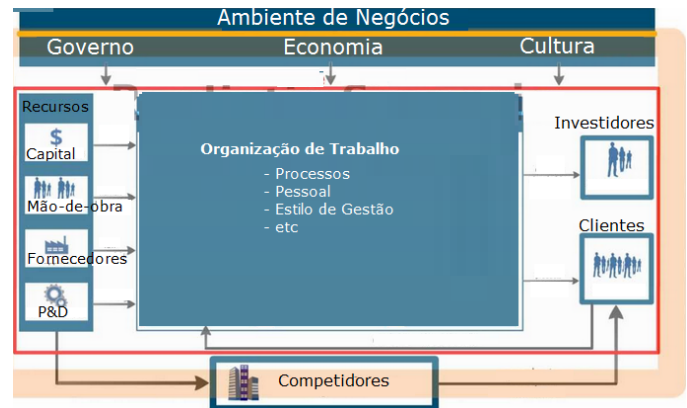
O conceito de análise estratégica tem origem no planejamento militar, sendo considerada “a arte dos generais de analisar as circunstâncias de um conflito e delimitar objetivos” [1]. Apenas nos anos 1950 a análise estratégica se tornou parte da gestão de empresas, sendo consolidada nas três décadas seguintes, com conceitos tais como o de Planejamento Estratégico [2], que consiste na estipulação de um conjunto de objetivos de longo, médio e curto prazos para uma organização, visando a realização de seu propósito social e econômico.

A Gestão Estratégica, por sua vez, consiste na aplicação da análise estratégica de negócios às decisões mais importantes da liderança de uma empresa, tais como a missão, visão e valores da organização [3]. Gerir estrategicamente consiste em alinhar ações da organização com condições externas à ela, de modo a tornar possível a realização de objetivos organizacionais. A Gestão Estratégica se fundamenta em análises do negócio no mais amplo contexto socio-econômico-cultural em que se encontra inserido. Para esse fim conta com diversas abordagens e ferramentas disponíveis.

Dentre os diversos instrumentos desenvolvidos para a análise estratégica de negócios, encontra-se o modelo de Rummler-Brache [4], conhecido como “Anatomia da Performance”. Tal instrumento foi desenvolvido para descrever e sistematizar os fatores do cenário em que se insere uma organização e que afetam sua performance laboral.

A “Anatomia da Performance” parte do pressuposto que a performance laboral de uma organização é afetada pelos fatores constituintes do cenário em que está inserida. Por conta disso, para compreender a performance da mesma torna-se necessário, primeiramente, analisar esse cenário. A Imagem 1 apresenta uma versão simplificada do modelo:

Imagem 1 – Anatomia da Performance



FONTE: Adaptado de McCadney (2010).

O modelo da “Anatomia da Performance” [4], enfatiza a interrelação entre fatores externos à organização. Esta é vista como um sistema integrado no ambiente, recebendo *inputs* na forma de recursos, sendo afetada tanto por competidores quanto por contingências econômicas, políticas e culturais. E, por fim, oferecendo *outputs* para investidores e clientes. Seus processos laborais internos performam a transformação dos *inputs* em *outputs*, realizando assim seu propósito enquanto organização.

Ainda sobre o papel das condições externas no que tange a performance das organizações, o instrumento conhecido como Cinco Forças da Competição [5] oferece uma tipologia dos principais fatores alheios à organização que a afetam estrategicamente. As cinco forças descritas por Porter são:

- Poder de Barganha dos Fornecedores;
- Ameaça de novos competidores;
- Poder de barganha dos clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Rivalidade com competidores.

As Cinco Forças de Porter enfatizam o papel dos competidores, clientes e fornecedores. Ao analisar os papéis desses atores o analista estratégico deve compreender como eles se enquadram no esquema das Cinco Forças, para então tomar decisões pertinentes à sua organização.

Uma terceira ferramenta de análise estratégica, bastante popular, é a análise SWOT, sigla de “*Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats*”, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Também conhecida como Matriz SWOT, trata-se de um instrument de análise estratégica de negócios