

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Escola Politécnica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PREMISSAS
Dewey Wollmann

- 2020 -

SUMÁRIO

1. Considerações Iniciais	3
2. Análise Ambiental	6
2.1 Análise do Ambiente Externo – Macro-Ambiente.....	6
2.1.1 Aspectos Políticos e Legais.....	6
2.1.2 Aspectos Econômicos	7
2.1.3 Aspectos Sócio-Culturais	7
2.1.4 Aspectos Tecnológicos	7
2.2 Análise do Ambiente Externo – Ambiente Setorial.....	8
2.2.1 <i>Stakeholders</i>	8
2.2.2 Forças de Porter.....	9
2.3 Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo	10
3. Análise do Ambiente Interno	11
4. Avaliação Estratégica	13
5. Referencias Bibliográficas	16

1. Considerações Iniciais

O macro-ambiente político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico e o ambiente setorial nos quais as organizações estão inseridas encontram-se em constante mutação devido à complexidade das relações existentes entre os diversos atores que nele atuam, incluindo as próprias organizações. Esta constante mutação gera influências externas que podem criar desequilíbrios no ambiente interno dessas organizações. Desequilíbrios que precisam de ajustes, ou cientificamente, ações estratégicas, com vistas a levar a organização a um novo equilíbrio.

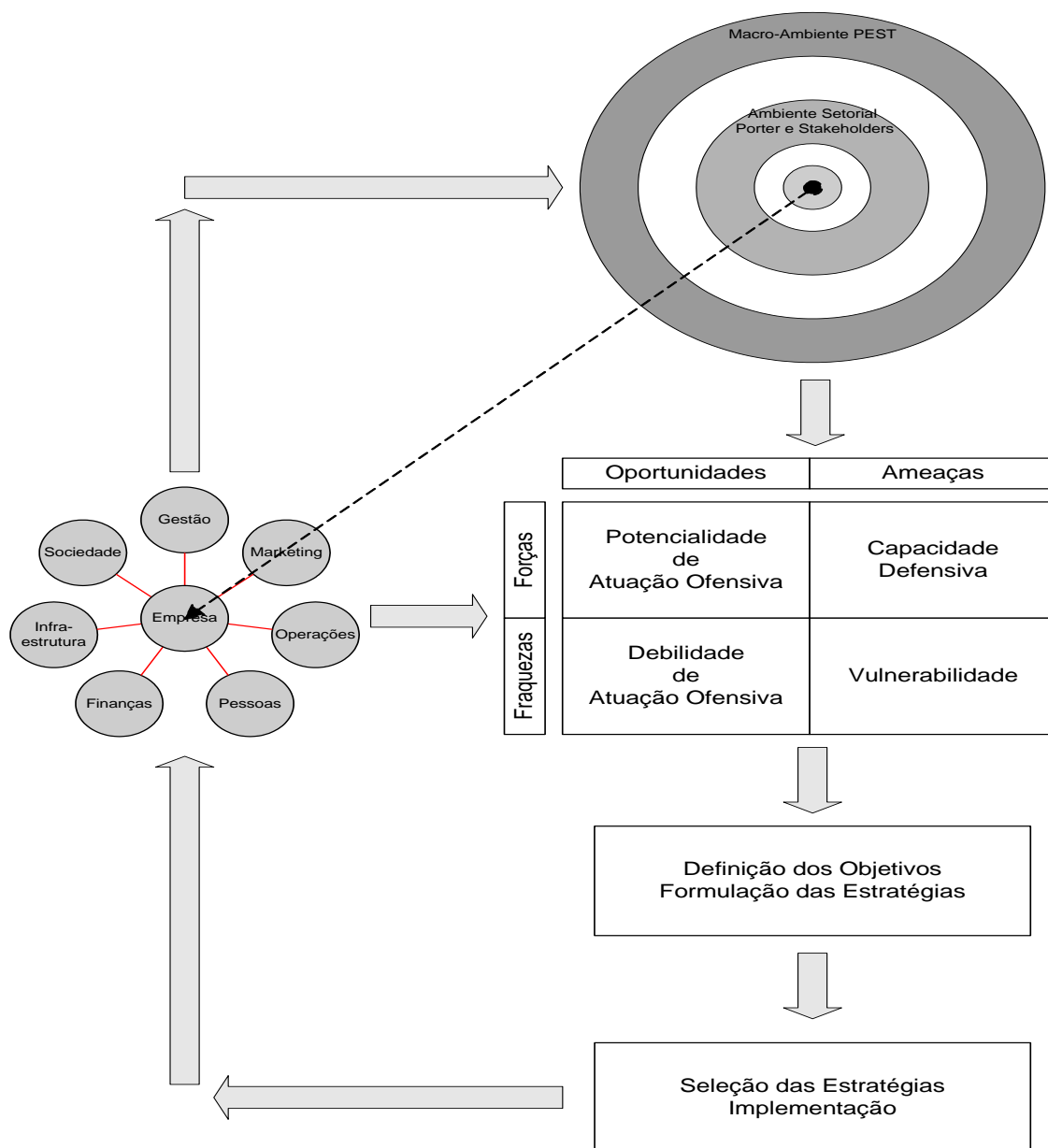
Planejar, implementar, controlar e adaptar as estratégias tem possibilitado às organizações alcançarem seus objetivos estratégicos, ora minimizando os impactos negativos, ora maximizando as oportunidades geradas por esses ambientes.

Segundo WRIGHT (2000), a Administração Estratégica pode ser vista como um processo gerencial no qual a alta administração deve coordenar:

- a elaboração o planejamento estratégico, que consiste da:
 - análise e diagnóstico o ambiente externo (mercado) identificando as oportunidades e ameaças;
 - análise e diagnóstico o ambiente interno identificando as forças e fraquezas da empresa;
 - definição da missão organizacional, da visão e dos objetivos estratégicos da empresa;
 - formulação das estratégias que permitam à empresa potencializar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos para “enfrentar” as oportunidades e as ameaças do mercado;
 - implementação das estratégias;
- o desenvolvimento sistema de gestão estratégica, que deve ser composto:
 - das atividades de controle estratégico para assegurar que o planejamento estratégico seja realizado e os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos;
 - da revisão das diversas fases do planejamento estratégico com base nas informações obtidas no sistema de controle estratégico, adequando-as às novas condições dos ambientes externo e interno.

O objetivo deve ser a garantia de sobrevivência da empresa em ambientes competitivos, possibilitando a obtenção de resultados globais positivos e que a tornem referência no mercado que atua.

A figura 1 apresenta o fluxograma que consubstancia um processo de administração estratégica.



Sem uma visão estratégica a empresa passa a ser uma mera figura coadjuvante do mercado. COSTA (2002, p.10) escreveu em seu livro: "Se nós não planejarmos, outros o farão: para nós, por nós ou contra nós". Ou ainda, segundo Sun Tzu (em a "Arte da Guerra"): "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas".

2. Análise Ambiental

As empresas são sistemas abertos influenciadas pelo mercado no qual estão inseridas.

Segundo CERTO (2005), a análise ambiental “é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras”.

A análise ambiental possui, basicamente, dois objetivos:

- análise do ambiente externo, que possibilita identificar quais as oportunidades e as ameaças que podem influenciar a empresa;
- análise do ambiente operacional (interno), que possibilita a empresa identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos.

A análise do ambiente externo aborda aspectos políticos, econômicos, legais, tecnológicos e sócio-culturais. Leva em consideração, também, a influência do ambiente setorial, mais próximo à empresa. Já o ambiente interno, analisa os aspectos organizacionais das principais áreas funcionais da empresa: comercial, produção, recursos humanos e finanças.

2.1 Análise do Ambiente Externo – Macro-Ambiente

O macro-ambiente ou ambiente externo é composto por variáveis que não podem ser controladas pela empresa. Ela deve adaptar-se ao ambiente externo, explorando as oportunidades e criando mecanismos de defesa contra as ameaças, de modo a se manter atuante e competitiva no mercado.

Baseado no conceito de CERTO (2005), “o macro-ambiente ou ambiente geral, é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. São esses componentes: político, legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico”, a seguir serão analisados os componentes do macro-ambiente.

2.1.1 Aspectos Políticos e Legais

Segundo CERTO (2005) e BETHLEM (2004) os aspectos políticos têm influência sobre os negócios da empresa. Dizem respeito aos elementos que estão relacionados às políticas monetárias, tributárias, de distribuição de renda, de relações internacionais,

entre outras. O clima político também deve ser considerado, pois instabilidades políticas geram incertezas que podem afetar as estratégias empresariais.

De acordo com as palavras de CERTO (2005): “O componente legal consiste da legislação aprovada. Este componente descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir”. A legislação trabalhista e a de proteção ao meio ambiente são aspectos que devem ser considerados pela empresa. A atuação de agências reguladoras devem ser analisadas pois podem ser uma ameaça que venha a inviabilizar negócios empresariais.

2.1.2 Aspectos Econômicos

De acordo em CERTO (2005) e em BETHLEM (2004) os aspectos econômicos têm influência decisiva na empresa.

A evolução dos indicadores econômicos:

- produto interno bruto;
- distribuição de renda;
- índice de desemprego;
- taxa de câmbio;
- disponibilidade e custo da energia;
- índice de inflação;
- índice de crescimento econômico;
- tributação;
- taxa de juros;
- taxa de juros de longo prazo (TJLP);

é determinante no estabelecimento das estratégias competitivas e das políticas de investimentos da empresa.

2.1.3 Aspectos Sócio-Culturais

Os aspectos sócio-culturais, segundo CERTO (2005), descrevem características da sociedade onde a empresa desenvolve suas atividades de produção e comercialização dos produtos, tais como: níveis educacionais, crenças, costumes, estilo de vida, mobilidade de uma população, nível educacional, faixa etária, consumismo e mudanças de atitude.

Estes aspectos são fundamentais para a definição dos produtos e para a segmentação do mercado no qual a empresa pretende atuar.

2.1.4 Aspectos Tecnológicos

Segundo FAHEY e RANDALL (1999), “o ambiente tecnológico envolve o desenvolvimento do conhecimento e suas aplicações em como fazer as coisas”.

Os aspectos tecnológicos descrevem como a pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem contribuir para a disponibilização de novos equipamentos e procedimentos para a produção de produtos ou novos produtos. Transferência de tecnologia, patentes e propriedade intelectual e investimentos governamentais em P&D também devem ser objetos de análise.

2.2 Análise do Ambiente Externo – Ambiente Setorial

Com base nos estudos de CERTO (2005) e BETHLEM (2004) o ambiente setorial também faz parte do ambiente externo da organização. Contudo têm relações mais específicas e influências imediatas no processo de administração da empresa.

2.2.1 *Stakeholders*

Todos os atores que podem influenciar, de alguma forma, ou tem interesses na empresa são denominados de *stakeholders*.

Segundo CERTO (2005) e BETHLEM (2004), os *stakeholders* fazem parte do ambiente externo da organização, tendo papel fundamental no processo decisório da empresa, visto que seus interesses devem ser considerados.

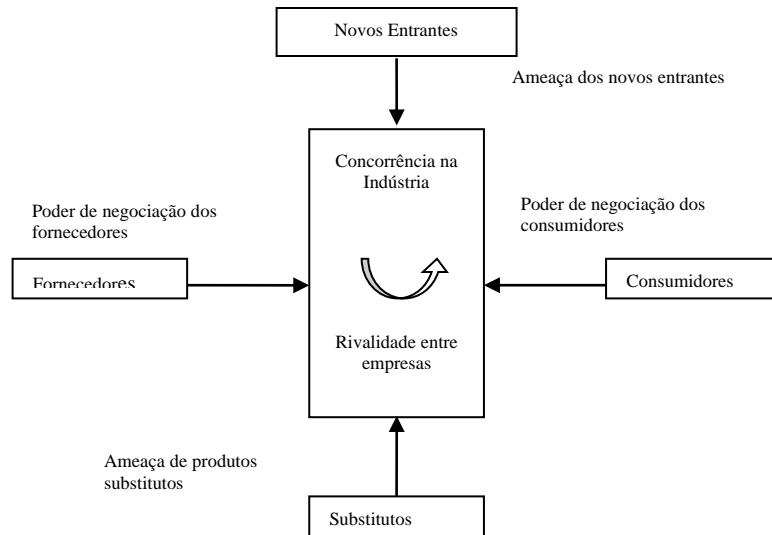
Os principais *stakeholders* que influenciam uma empresa em um ambiente competitivo são:

- os consumidores, que com seus desejos e hábitos de consumo exigem produtos de melhor qualidade e com condições de pagamento mais vantajosas.
- as empresas concorrentes, que estarão tentando atender as necessidades dos consumidores antes da empresa;
- os fornecedores, que tem interesse em manter relação de fornecimento de diversos produtos e serviços, mas exigem contra-partida de recebimentos conforme contratos pré-estabelecidos;
- o sindicato dos trabalhadores, que estará atento à política de recursos humanos da empresa, com o objetivo de auferir maiores vantagens para os trabalhadores;
- os acionistas, que exigirão dos administradores resultados econômicos e financeiros que remunerem o capital investido na empresa;
- o setor financeiro, que disponibiliza capital para as atividades operacionais e de expansão da empresa, mas exige o cumprimento de metas econômico-financeiras;
- a sociedade, que espera que a empresa cumpra seu papel social.

2.2.2 Forças de Porter

Completando a análise do ambiente setorial, a empresa precisa conhecer como as forças competitivas interagem com ela. De acordo com Porter (1986) estas forças são denominadas na literatura como as 5 Forças de Porter (Figura 2).

FIGURA 2 – 5 Forças de Porter



Segundo Porter (1986), “novas empresas que entram para uma indústria (mercado) trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais”.

As ameaças de entrada na indústria (mercado) dependem das barreiras de entrada, pois são com as barreiras que se consegue reduzir o número de concorrentes no mercado, pois quanto maiores são essas barreiras maiores são as dificuldades de entrar no mercado. Exemplos de barreiras de entrada: economias de escala; alta exigência de capital; alto nível de diferenciação de produto/serviço; acesso limitado aos canais de distribuição; recursos inimitáveis; e políticas governamentais ou regulamentos que desencorajam novos entrantes.

De acordo com Porter (1986) “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, tendo efeitos notáveis em seus concorrentes”. A concorrência se torna mais acirrada quando: há muitos concorrentes e nenhum deles detém uma posição dominante; o setor cresce lentamente; os produtos do setor não são facilmente diferenciáveis (são padronizados ou “genéricos”); os custos fixos são altos; e existem barreiras de saída altas.

Os produtos substitutos são aqueles que possam desempenhar a mesma função que aquele ofertado pela outra indústria. Eles podem se tornar um sério problema, pois: podem gerar novos padrões de consumo; podem gerar novos padrões de desempenho e podem estabelecer novos níveis de preço.

São os consumidores que detêm o maior poder de influência sobre as empresas concorrentes. Eles poderão ter maior influência na empresa quando: são poucos; compram em grande volume; produtos que compram não são diferenciados; são altamente motivados a conseguir bons negócios; podem se integrar retroativamente com facilidade, tornando-se seus próprios fornecedores; não são muito preocupados com a qualidade; têm informações privilegiadas sobre seus fornecedores; e são bem organizados.

Segundo Porter (1986) “os consumidores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria”.

De acordo com Porter (1986) “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Eles podem ter mais influência sobre os negócios da empresa quando: são poucos; vendem produtos que não são facilmente substituíveis; não vendem um grande percentual de seus produtos para o setor comprador; têm um cliente dependente; vendem produtos que são diferenciados ou cuja mudança de fornecedor custaria caro; podem se integrar facilmente para frente e assim concorrer diretamente com seus antigos compradores; têm informações privilegiadas relativas às empresas para quem fornecem; e são bem organizados.

2.3 Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

Entende-se por oportunidades as situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização de sua missão ou objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo. A oportunidade é algo que pode ou não ser aproveitada, dependendo das condições internas da empresa.

Entende-se por ameaças as situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, em grau relevante e por longo tempo, para a realização de sua missão ou objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo. A oportunidade é algo que pode concretizar-se ou não, e seus impactos podem ou não afetar a empresa, dependendo das condições internas de defesa ou de neutralização.

3. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno focaliza as características endógenas da empresa sob um ponto de vista estratégico, com as seguintes finalidades:

- caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão e visão;
- identificar e hierarquizar as forças e fraquezas que determinam esse potencial;
- identificar as principais causas das forças e fraquezas.

Segundo OLIVEIRA (2001) “os pontos fortes (forças) são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente” e “os pontos fracos (fraquezas) são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente”.

A análise do ambiente interno deve ser desenvolvida segundo duas perspectivas: a organizacional e a competitiva.

Na perspectiva organizacional avalia-se o desempenho da empresa segundo critérios estratégicos pré-estabelecidos, identificando-se os aspectos positivos e negativos. Os parâmetros de comparação devem ser indicadores quantitativos (a partir de séries históricas da empresa ou de *benchmarking* com empresas referência de mercado). Contudo, os indicadores qualitativos não devem ser descartados, principalmente os oriundos de julgamento de especialistas.

A partir dos aspectos positivos e negativos identificam-se as forças e fraquezas mais relevantes para a empresa, considerando as influências do ambiente externo: macro-ambiente e ambiente setorial. É fundamental identificação das causas das forças e das fraquezas. A tendência evolutiva de cada força e de cada fraqueza também deve ser considerada com o objetivo de identificar a sua importância para a empresa.

Os seguintes aspectos do ambiente interno devem ser avaliados:

- Planejamento.
- Gestão.
- Sistema de Informações.
- Infra-estrutura (física e tecnológica).
- Mercadológicos (marketing).
- Pessoas (trabalhadores da empresa).
- Operação (incluindo os processos).
- Finanças.

- Relacionamento com a sociedade.

Na perspectiva competitiva, as forças e fraquezas devem ser analisadas sob a ótica comparativa. Isto é, com estes aspectos organizacionais estão em relação aos competidores diretos.

Para a identificação e caracterização das forças e fraquezas competitivas são adotados os seguintes passos:

- Determinação dos competidores mais relevantes.
- Determinação dos fatores críticos de sucesso, ou seja, das capacidades internas de que a instituição deve dispor para assegurar sua competitividade.
- Avaliação das forças e fraquezas da empresa em relação aos competidores.
- Determinação das principais forças e fraquezas com relação à indústria na qual a empresa está inserida.

4. Avaliação Estratégica

Visa mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças versus forças e fraquezas da organização, para um determinado cenário.

É uma análise sistêmica que visualiza os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

A análise é realizada com auxílio da matriz de avaliação estratégica (conhecida na literatura como matriz SWOT). A figura 1 representa esquematicamente a matriz de avaliação estratégica.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Forças	Potencialidades de Atuação Ofensiva	Capacidade Defensiva
	Fraquezas	Debilidades de Atuação Defensiva	Vulnerabilidades

Figura 1 – Matriz de Avaliação Estratégica

Da análise da matriz de avaliação estratégica é possível determinar:

- A potencialidade de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças “capturarem” as oportunidades.
- A capacidade defensiva, isto é, o poder das forças minimizarem as ameaças.
- A debilidade de atuação ofensiva, isto é, o quanto as fraquezas impedem o aproveitamento das oportunidades.
- A vulnerabilidade da organização, ou seja, o quanto as fraquezas acentuam os riscos das ameaças.

Ainda da análise da matriz de avaliação estratégica é possível identificar:

- As oportunidades mais acessíveis.
- As ameaças com maior potencial de impacto.
- As forças mais atuantes.
- As fraquezas mais prejudiciais.

Esta análise possibilita conceber estratégias que produzam resultados de maior efetividade, na medida que priorizem os fatores mais relevantes identificados na matriz estratégica.

Para a construção da matriz de avaliação estratégica são utilizados os seguintes critérios:

- As oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo devem estar relacionadas às colunas da matriz e organizadas conforme figura 1.
- As forças e fraquezas existentes no ambiente interno devem estar relacionadas às linhas da matriz e organizadas conforme figura 1.
- Interação das Forças com as Oportunidades (Quadrante I da Matriz):
 - Com que intensidade uma **Força “i”** auxilia a captura de uma **Oportunidade “j”**?
 - Se nenhuma intensidade, então valor igual a 0; se média intensidade, valor igual a 1; e se alta intensidade, valor igual a 2.
- Interação das Forças com as Ameaças (Quadrante II da Matriz):
 - Com que intensidade uma **Força “i”** auxilia a minimização de uma **Ameaça “j”**?
 - Se nenhuma intensidade, então valor igual a 0; se média intensidade, valor igual a 1; e se alta intensidade, valor igual a 2.
- Interação das Fraquezas com as Oportunidades (Quadrante III da Matriz):
 - Com que intensidade uma **Fraqueza “i”** dificulta a captura de uma **Oportunidade “j”**?
 - Se nenhuma intensidade, então valor igual a 0; se média intensidade, valor igual a 1; e se alta intensidade, valor igual a 2.
- Interação das Fraquezas com as Ameaças (Quadrante IV da Matriz):
 - Com que intensidade uma **Fraqueza “i”** acentua o risco de uma **Ameaça “j”**?
 - Se nenhuma intensidade, então valor igual a 0; se média intensidade, valor igual a 1; e se alta intensidade, valor igual a 2.

Após a atribuição dos valores 0, 1 e 2 a cada um dos elementos da matriz de avaliação estratégica, é possível determinar:

- O somatório das linhas, que indica o grau de importância de cada uma das forças e fraquezas. Têm-se, assim, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais.

- O somatório das colunas (+ forças – fraquezas), que indica as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais impactantes.
- Para uma avaliação global, são determinadas as densidades de cada um dos quadrantes, dividindo-se o somatório dos pontos obtidos pelo total de pontos possíveis de se obter (número de elementos do quadrante vezes 2). Os resultados obtidos têm a seguinte interpretação:
 - A capacidade ofensiva, que indica o potencial de captura de oportunidades, é igual (QI – QIII).
 - A capacidade defensiva, que indica a capacidade de neutralização de ameaças, é igual (QII – QIV).
 - O posicionamento estratégico global, PG, é igual $[(QI + QII) - (QIII + QIV)]$, ou seja [capacidade ofensiva – capacidade defensiva].

Após a determinação do valor numérico decorrente da ponderação da matriz estratégica, e que caracteriza o posicionamento global da empresa, estabelece-se a seguinte classificação que está apresentada na tabela 1.

Valor do Posicionamento Global	Posicionamento Estratégico Predominante
+ 200 > PG > + 101	Muito Favorável
+ 100 > PG > + 21	Favorável
+ 20 > PG > - 20	Equilibrado
- 21 > PG > - 100	Desfavorável
- 101 > PG > - 200	Muito Desfavorável

Tabela 1 – Posicionamento Estratégico da Empresa

5. Referencias Bibliográficas

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. São Paulo: Makron Books, 2005.

COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

WRIGHT, P; KROLL, J.M; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.