

### Estudando um caso

#### Estar bem não basta, é preciso saber o que se passa dentro e fora

Não havia dúvida sobre a posição que a unidade de negócio Casa & Família possuía no início de 2000, quando o presidente executivo do Grupo Abril afirmou: "No futuro, todas as nossas revistas deverão ter a cara de Casa & Família", em entrevista à *Meio & Mensagem*. O Grupo Abril atua nos negócios de publicação de revistas, multimídia, educação, internet e entretenimento. O negócio publicação é o carro-chefe do grupo. A unidade de negócios Casa & Família era responsável por quatro revistas naquele momento: *Casa Cláudia*, *Arquitetura & Construção*, *Bons Fluidos* e *Saúde*. Um ano antes, Casa & Família tinha registrado o maior crescimento em investimento publicitário, além da agressividade demonstrada no lançamento de produtos resultantes de uma estratégia de extensão de marca com CDs, livros e fascículos colecionáveis (esses dois últimos patrocinados).

Retornando no tempo: em 1996, o grupo Casa & Família iniciou um processo de análise de negócio, mesmo sendo líder de seu segmento de atuação, contando com a consultoria da ESPM. Os primeiros produtos foram a definição do negócio, da missão e a análise dos ambientes interno e externo. Verificaram, na análise interna, pontos fracos como editorial demasiado técnico (basicamente, fotos e descrições de ambiente), cultura organizacional não orientada para o consumidor e certa distância do vendedor em relação às necessidades dos clientes (anunciantes). Os pontos fortes foram identificados e podem ser resumidos em: competência editorial, distribuição e liderança do segmento. A análise externa indicou oportunidades de crescimento de receita por meio de incremento dos anúncios, interesse do mercado consumidor por conteúdos mais ligados a estilo de vida, utilização de recursos editoriais para expansão de vendas (regionais, edições de aniversário etc.), utilização de supermercados como canal adicional, além de demanda extra mediante intensificação de esforços no canal assinaturas. As ameaças detectadas estavam ligadas, em síntese, ao crescimento importante apresentado pela concorrência.

As conclusões da análise dos ambientes interno e externo orientaram as estratégias responsáveis pelos resultados obtidos a partir de então. Entre elas, podem ser citadas: a redefinição do conteúdo editorial, a transformação do publicitário em consultor do cliente, bem como a exploração de canais de marketing de varejo, entre outras. Assim, análises ambientais adequadamente conduzidas geram a adoção de estratégias efetivas de negócio.

## 2.1 introdução

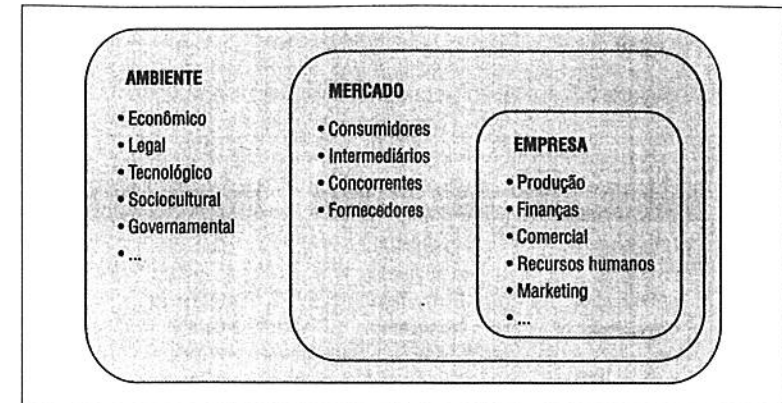
As organizações podem ser entendidas basicamente como sistemas,<sup>1</sup> ou seja, realizam processos de transformação de entradas em saídas. No caso, as entradas seriam os insumos necessários ao seu processo (matéria-prima, componentes, energia, trabalho etc.). O processo de transformação se constituiria na sua operação produtiva e as saídas seriam representadas pelos produtos que comercializam. Portanto, qualquer empresa está condicionada à realização de trocas com o meio em que atua e ao seu processo de produção, e deles depende. Este capítulo propõe-se a oferecer abordagens e a estabelecer procedimentos de análise e avaliação das condições de operação de uma organização (ambiente interno) e do setor/mercado em que opera (ambiente externo). A proposta do texto é o desenvolvimento de um processo analítico de exame das condições ambientais (ambiente externo) e organizacionais (ambiente interno), buscando-se a identificação e o levantamento das variáveis e dos aspectos relevantes a serem considerados na elaboração de alternativas estratégicas pelas organizações.

## 2.2 natureza da organização e de sua relação com o meio

As organizações são entidades concebidas para a transformação de insumos em produtos de forma economicamente eficiente, assegurando geração de valor social. Em outros termos, as empresas poderiam ser definidas como agentes eficientes na elaboração e oferta de produtos socialmente demandados, e que, por meio de relações favoráveis de entrega de benefícios por custos incorridos, ofertariam maior quantidade de produtos a preços em tese inferiores. Seguindo esse raciocínio, a existência e a manutenção de uma organização nesse ambiente de troca (mercado) estão necessariamente ligadas às trocas com outros agentes e à eficácia e à eficiência de operação, sem as quais perderia a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes ou de oferecer produtos que tenham valor para eles. As organizações constituem-se, dessa forma, em agentes sistêmicos, cujas permanência e importância no sistema social estão subordinadas ao atendimento de demandas de consumidores finais ou clientes organizacionais e aos processos de troca.

<sup>1</sup> MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 368.

Figura 2.1 Organização e mercado



### 2.2.1 Interação entre organizações e mercado

Partindo-se do conceito de que organizações, empresas, famílias e indivíduos vivem, hoje, no mundo por meio de trocas, conclui-se que as relações e conexões entre esses agentes determinam uma dinâmica de interação que define um funcionamento marcado pela interdependência. Em outras palavras, indivíduos e famílias não mais produzem todos os bens e serviços que demandam (alimento, roupas, instrumentos de trabalho etc.), enquanto as organizações, particularmente as empresas, operam com e mediante compra (de matérias-primas, componentes, insumos e força de trabalho, entre outros) e venda (de bens, serviços ou quaisquer outros produtos).

Desse modo, é evidente que — na perspectiva das empresas — surge como fator decisivo, para sua operação e seu desempenho, a necessidade de compreensão, monitoração e avaliação do meio em que estão inseridas. Pelo fato de estarem condicionadas à compra de fornecedores, à venda a clientes, à concorrência de outras organizações, à possibilidade de entrada de outras empresas na busca dos mesmos clientes, ou à oferta de outros produtos que satisfaçam as mesmas necessidades, entre outras variáveis, as empresas constroem mecanismos e procedimentos para acompanhar, identificar e projetar modificações nos espaços em que atuam, na mesma medida em que desenvolvem compreensões e estratégias, orientam decisões e ações, buscando tornar-se mais adequadas e competitivas diante dessas mudanças.

Essas duas perspectivas — a de uma visão externa do ambiente que cerca a organização e com o qual ela interage e pelo qual é afetada, e a de uma visão interna do ambiente no qual se desenvolvem sua operação e seus processos — constituem a base de entendimento e compreensão para elaboração de estratégias, fixação de objetivos, decisões e ações organizacionais. A correta análise do ambiente e da organização favorece e orienta os movimentos da empresa rumo

ao cumprimento de seus objetivos e à manutenção de sua vitalidade. Avaliações mal desenvolvidas ou equivocadas das condições de mercado, do ambiente ou da organização tendem a comprometer sua operação e sua competitividade.

**Figura 2.2** Relação empresa x mercado x ambiente



### 2.2.2 Impacto de variáveis externas ao mercado

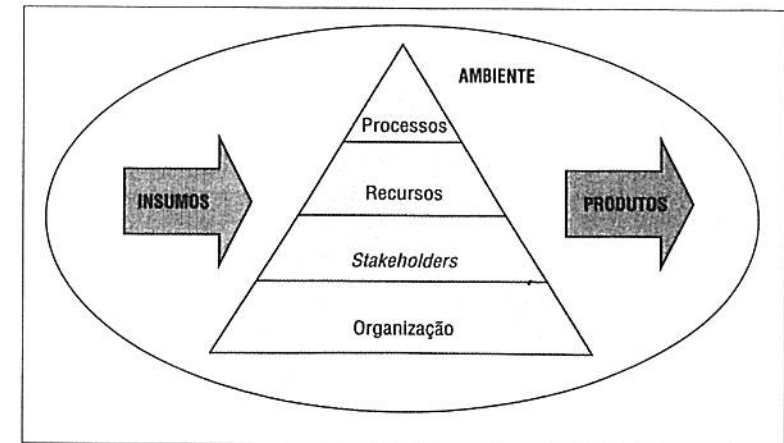
Entendendo mercado como o conjunto de entidades que interagem diretamente com a organização, quais sejam, clientes, fornecedores e concorrentes, entre outros agentes, seria possível limitar, nesse domínio, o espaço de atuação das empresas, que se constitui, em última análise, na arena onde ocorrem as relações entre elas e seus fornecedores, concorrentes e clientes, ligadas naturalmente a processos competitivos. Entretanto, outros aspectos influenciam essas relações de forma decisiva, alterando as condições e as posições nos processos competitivos existentes. As variáveis ambientais ou externas ao mercado transformam, ao longo do tempo, a configuração dos mercados, alterando sua forma e seu conteúdo, modificando a natureza e a essência das transações e os próprios julgamentos de valor. Em outras palavras, alterações de origens econômica, política, demográfica, cultural e tecnológica, entre as principais mudanças impostas por processos históricos e sociais, transformam os mercados e impõem seu reconhecimento e sua consideração na adoção de estratégias e na fixação de objetivos organizacionais.

### 2.2.3 Operação das organizações

A operação das organizações pode ser considerada a própria essência do principal desafio enfrentado pelas empresas: como potencializar e desenvolver a viabilidade de negócios em ambientes progressivamente mais competitivos e mais voláteis? Em meados do século XX, o aumento de eficiência respondia à questão; nos anos 1960 e parte da década de 1970, a diversificação e a aquisição de negócios com expectativas de resultado, substituindo aqueles em decadência,

eram entendidas como a orientação estratégica correta; os modelos de aumento de eficiência, existentes até então, demonstravam certo esgotamento, enquanto as diversificações não mais exibiam vitalidade competitiva, particularmente por demandarem desenvolvimento de competências e investimento cada vez maiores. Após os dois choques do petróleo na década de 1970, o mundo ocidental mudou de forma radical, e as organizações passaram a concentrar sua operação nos negócios em que possuíam competência e potencial de manutenção e aumento de competitividade. Arthur D. Little<sup>2</sup> construiu um modelo sugerindo que as empresas de alto desempenho focalizam quatro fatores que seriam fundamentais para o sucesso de suas estratégias: *stakeholders*, processos, recursos e organização.

**Figura 2.3** Operação das organizações



**Fonte:** NAYAK, P. Ranganath; DRAZEN, Erica; KASTNER, George. *The high-performance business: accelerating performance improvement*. Prism, First Quarter, 1992.

Os *stakeholders* são os agentes ligados ao negócio e que suportam o seu funcionamento. A remuneração adequada do capital e dos funcionários, assim como o nível de satisfação de clientes e a qualidade do relacionamento com fornecedores e distribuidores, seriam medidas de avaliação dessa dimensão organizacional. O equilíbrio dessas variáveis é fundamental para a operação das empresas. Por exemplo, um aumento da satisfação dos funcionários tende a contribuir positivamente para a satisfação dos clientes, por causa do desenvolvimento de novas configurações ou condições de oferta de produtos, e esse impacto na eficiência e na eficácia organizacionais reverte-se em maiores resultados para os acionistas. Em situações

<sup>2</sup> NAYAK, P. Ranganath; DRAZEN, Erica; KASTNER, George. *The high-performance business: accelerating performance improvement*. Prism, First Quarter, 1992. Disponível em: <<http://www.adl.com/insights/prism/index.php?pArticle=51>>.

inversas, independentemente de outros fatores, o comprometimento dos resultados é uma tendência relevante.

**Processos:** transformações operadas na organização pelos subsistemas que a constituem, gerando, como saída, os produtos oferecidos ao mercado. De certa forma, a compreensão do funcionamento das empresas como um sistema resultante da integração e articulação de subsistemas internos com um fim único contrapõe-se à visão das organizações constituídas por departamentos que, em geral, tendem a buscar as suas metas (não necessariamente compatíveis ou integradas às do negócio). As organizações vêm adotando, por diversas razões, esse tipo de entendimento de sua operação, focalizando os processos do negócio (gestão por processos), compreendendo que ganhos de eficiência e eficácia, assim como o aperfeiçoamento da administração e da avaliação, podem ser positivamente estimulados por essa prática.

**Recursos:** conjunto de insumos (entradas) necessários ao funcionamento da organização. São exemplos de recursos as matérias-primas, a força de trabalho, a energia, informações, instalações etc. O gerenciamento de recursos adquire progressivamente o *status* de fator de fundamental importância no desempenho das empresas por se tornar condição determinante na sustentação dos processos. Uma das tendências que sugere essa atenção é o conceito de *terceirização*, ou seja, a utilização de recursos não gerenciados diretamente pela empresa, mas providos por um terceiro com maior eficiência na sua disponibilização, reduzindo custos e aumentando a eficiência organizacional.

**Organização:** ou estrutura corporativa, ou ainda podendo ser tratada como cultura organizacional, pode ser definida como uma maneira de ser da empresa, que se reflete na maneira de comportar-se, vestir-se, relacionar-se e entender a própria organização e sua relação com o meio externo. Tratada como *um resultado histórico e social* associado à empresa e decorrente de histórico, crenças, normas e experiências, a cultura organizacional é um elemento de relevância a ser considerado, na medida em que influi, conecta-se e condiciona de certa forma a orientação estratégica de uma organização. Desse modo, pesquisas realizadas pela Universidade de Stanford indicam que empresas de alto desempenho adotam certa referência ideológica, como inovação tecnológica e respeito ao cliente ou satisfação do consumidor e dos funcionários, que orienta e serve de plataforma para a compreensão e a percepção da empresa e de sua relação com o meio.

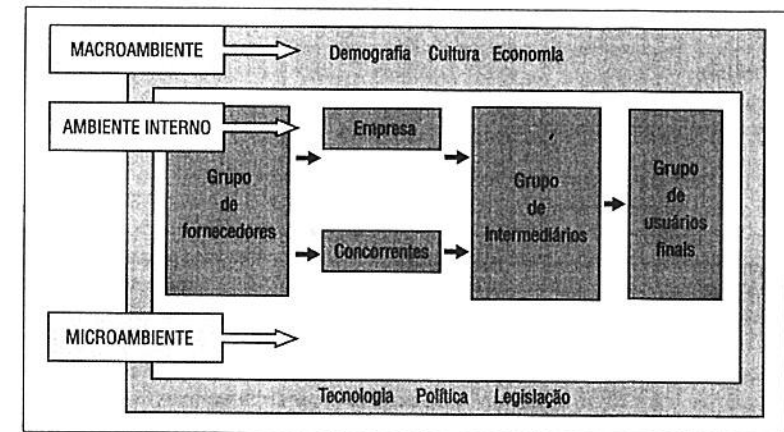
#### 2.2.4 Divisão entre ambientes interno e externo

A organização, qualquer que seja, consiste — por princípio — em um agente com integridade de propósitos, individualidade de operação e comportamento, e limitações de recursos e ação. Assim, da perspectiva de uma entidade com identidade própria, a empresa revela-se como uma construção social que apresenta uma funcionalidade e uma estrutura deliberada e, ao mesmo tempo, que demanda — e depende de — relação de trocas com o meio em que atua para a sua manutenção.

Considerando a existência de uma fronteira que delimita a organização do ambiente, torna-se mais simples e funcional o processo de análise. Essa abordagem é particularmente conveniente na medida em que a empresa possui autonomia para a mudança de sua estrutura, operação, produtos oferecidos e mercados atendidos, entre outros aspectos; por outro lado, não tem a mesma possibilidade de interferência no meio, limitando-se, em geral, à busca de compreensão dos movimentos e à previsão de futuras mudanças para aproveitar oportunidades e evitar ou neutralizar ameaças emergentes.

Por essa razão, o processo analítico da relação entre organizações e o mercado/ambiente é, em geral, desenvolvido com base em uma análise do negócio (ambiente interno) e do ambiente (ambiente externo), como se verifica, em geral, na literatura (Semenick e Bamossi,<sup>3</sup> McCarthy e Perreault<sup>4</sup> etc.). Desdobra-se essa avaliação com o cruzamento das conclusões de ambas as análises com o objetivo de estabelecer uma compreensão que oriente a seleção de estratégias, a definição de objetivos e a construção de um plano de ações.

Figura 2.4 Ambientes interno e externo (micro e macroambiente)



A seleção de estratégias, a definição de objetivos e a construção de um plano de ações estão necessariamente condicionadas a uma composição estruturada das conclusões das análises dos ambientes interno e externo.

A seleção de estratégias, a definição de objetivos e a construção de um plano de ações estão necessariamente condicionadas a uma composição estruturada das conclusões das análises dos ambientes interno e externo.

<sup>3</sup> SEMENICK, Richard J.; BAMOSS, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 39.

<sup>4</sup> MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 80.

## 2.3 análise do ambiente interno de uma organização

Como discutido, as organizações são construções sociais no interior das quais se desenvolvem relações entre indivíduos, estão presentes recursos, operam-se processos, existem normas e procedimentos definidos, ou seja, há uma dinâmica de inter-relações suportadas por uma infraestrutura, que determinam um dado resultado.

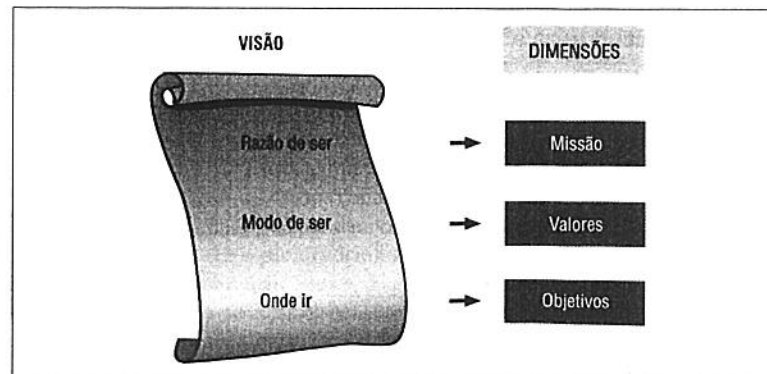
Como estabelecer um ponto de partida para um exame compreensivo do ambiente interno de uma organização? A resposta não é tão complexa como pode parecer num primeiro momento: pelo entendimento dos fundamentos que determinam ou determinam a existência da organização. Ou seja, é fundamental compreender a razão de ser e operar de uma empresa, seus valores e objetivos. Com essas informações, a análise do ambiente interno passa a ser um processo de aprofundamento e mapeamento das situações que limitam ou potencializam a operação competitiva da organização.

A razão de ser de uma organização é definida como missão. Seus valores são referências sobre como ser e proceder, e seus objetivos refletem onde se quer estar no futuro.

### 2.3.1 Missão, valores, objetivos e visão

Os conceitos e conteúdos de missão, valores, objetivos e visão são fundamentais como referência de análise do ambiente interno de uma organização e precisam ser considerados sistematicamente na condução de quaisquer procedimentos organizacionais, sob pena de não se obterem resultados e conclusões compatíveis com a empresa.

Figura 2.5 Visão: missão, valores e objetivos



**Missão:** é uma declaração formal que orienta, sem impor restrições, a focalização de recursos, a identificação de oportunidades e a realização de objetivos.<sup>5</sup> O conteúdo de uma missão deve conter o negócio da organização (necessidades a atender), cliente e valor para o cliente (mercado e segmentos) e competências básicas e atuação (conhecimento e tecnologia). A missão caracteriza-se por expressar uma síntese da essência de ser da organização, descrevendo valores fundamentais e perenes, e por ser atemporal, servindo de motivação e estímulo às pessoas.

**Valores:** são regras de avaliação e conduta, que impõem restrições e orientam a gestão dos recursos e norteiam decisões e ações na organização. O conteúdo expresso nos valores reflete princípios da empresa, fornecendo referências de *correto* e *incorreto* e definindo atitude e comportamento organizacionais. Os valores caracterizam-se por atemporalidade, especificação de bases de conduta, identificação explícita do que é e do que não é relevante para o negócio, servindo de referência para a consideração e a reflexão sobre a identidade empresarial com os diferentes públicos.

**Objetivos:** constituem basicamente referências de posição pretendidas no futuro, indicando, de forma clara e sintética, onde se quer estar. Os objetivos devem ter um conteúdo substantivo (constituídos por substância e não declarações meramente orientativas), assim como estar associados a metas (quantificação por meio de indicadores). Objetivos construídos corretamente identificam inequivocamente expectativas, indicadores e métricas de avaliação, definem horizonte temporal para avaliação e controle, são realistas, mas também desafiadores.

**Visão:** cenário idealizado que reflete uma situação concebida pela organização, orientando e fornecendo sustentação para os objetivos de médio e longo prazos do negócio.<sup>6</sup> O conteúdo da visão é indicativo e sua estrutura oferece uma visualização, para os executivos, de aspectos como: operação, relação com *stakeholders*, atuação e posição em um momento do futuro (em geral, visões são construídas para três a cinco anos). A visão é caracteristicamente utilizada como uma referência para a ação e a decisão dos gestores de todos os níveis.

### 2.3.2 Competências e core business

Na análise do ambiente interno de uma empresa, é condição de partida o reconhecimento de sua missão, de seus valores, objetivos e, se elaborada e disponível, da visão. Entretanto, essas informações não são suficientes para a construção de uma avaliação integralmente consistente. Duas informações de natureza menos conceitual e mais operacional, porém não menos estratégicas e relevantes, demandam compreensão: competências (*core competences*) e *core business* (núcleo do negócio).

<sup>5</sup> SEBRAE. Como descobrir a missão da sua empresa. São Paulo: Folha de S. Paulo, 1996. (Coleção Fascículos de Qualidade).

<sup>6</sup> COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. *Revista HSM Management*, n. 7, mar./abr. 1998.

**Competências:** capacitações essenciais necessárias para um negócio operar em dado mercado, ou seja, o conjunto de conhecimentos, tecnologia, acesso à informação e qualificação, entre outros aspectos, demandados para se assegurarem condições efetivas de competitividade em dado ambiente. Frequentemente, compreendem-se como recursos necessários para a operação, embora devam ser tratados como capitais indispensáveis para possibilitar condições competitivas.

**Core business:** núcleo do negócio ou, em outras palavras, negócio de base ou essencial da organização, que focaliza a prioridade de esforços e investimentos. O conceito de *core business* é particularmente importante no entendimento e na gestão da operação e relação com o mercado, por indicar a principal plataforma de negócio da empresa e, portanto, constituir uma referência prioritária para *stakeholders*, processos, recursos e organização.

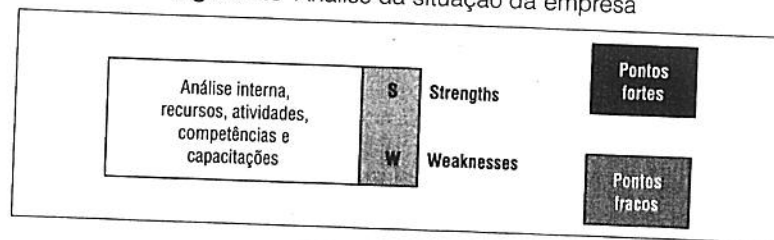
### 2.3.3 Avaliação da situação da empresa

O processo de avaliação da situação da empresa deve ser entendido como um procedimento analítico de investigação e revisão das dimensões que constituem a empresa e seu funcionamento, para a identificação de aspectos que devem ser focalizados para decisões de negócio. É habitual a simplificação dos objetivos de uma análise interna, resumindo-se à detecção de pontos fortes (potencialidades) e fracos (fragilidades). Porém, incorre-se na potencial perda de foco de fatores que podem ser críticos ou associados a competências essenciais, pelo fato de não se revelarem eventualmente como pontos fortes ou fracos.

A partir dos conceitos enunciados, é proposta a seguir uma orientação metodológica para o desenvolvimento de uma análise interna.

A identificação de pontos fortes (potencialidades) e fracos (fragilidades) resulta da seleção de aspectos da situação da organização que impactam efetiva ou potencialmente a sua competitividade e o resultado de sua operação.

Figura 2.6 Análise da situação da empresa



#### 2.3.3.1 Análise de consistência de negócio

A etapa inicial de uma análise interna constitui-se na avaliação da compatibilidade conceitual entre as declarações expressas na missão, nos valores e nos objetivos. A intenção desse confronto é a verificação da existência de uma unidade de propósitos da empresa, ou seja, sua razão de ser dá sentido à sua maneira de ser e

esta assegura potencialmente chegar-se aonde se pretende? Operacionalmente, o negócio da organização, incluindo mercado, valor entregue, competências de atuação, concorda com suas regras de conduta e sua identidade? E esse conjunto suporta o que deve ser realizado para se atingirem as posições pretendidas de forma realista?

A existência de coerência conceitual não assegura a potencial competitividade do negócio, que decorre de sua capacitação e seu foco de operação. Uma segunda etapa de uma análise interna é o exame de consistência entre o conjunto missão/valores/objetivos em relação às suas competências e ao seu *core business*. Pretende-se, com essa investigação, questionar a presença efetiva das competências essenciais para o cumprimento da missão e o atingimento dos objetivos e a convergência entre o *core business* e a missão.

A consistência entre o conjunto missão/valores/objetivos em relação às suas competências e ao seu *core business* deve ser entendida como a ausência de conflito entre o que a organização é, aquilo em que acredita e aonde quer chegar.

#### 2.3.3.2 Análise dos componentes da estratégia de marketing do negócio

A estratégia de marketing pode ser definida, como já discutido no capítulo "Composto de marketing" do Volume 1 desta coleção, pela conjugação entre mercado-alvo e composto de marketing. Ambos os componentes devem ser considerados em conjunto com a missão, objetivos, competências essenciais e *core business*. Numa primeira análise, devem-se descrever em detalhes (incluindo as bases de segmentação) os mercados-alvo e a estrutura do composto de produto.

**Análise do mercado-alvo:** descrição dos segmentos de mercado que compõem o conjunto de clientes/consumidores potenciais e efetivos, envolvendo projeções e tendências justificadas de crescimento, estagnação ou redução, importância relativa em valores (presentes e futuros) e custos estimados de atendimento.

**Análise do composto de produto:** levantamento e avaliação das decisões, práticas e ações referentes às estratégias de produto, preço, distribuição e promoção, estabelecendo-se um mapeamento dos principais aspectos potencializadores e limitadores do negócio. A adequada identificação desses aspectos está condicionada a uma análise conjugada com as condições presentes no ambiente externo.

#### 2.3.3.3 Análise conjunta da estratégia de marketing e do negócio

As análises conduzidas até o momento fornecem informações sobre uma prática de negócio e uma orientação para a gestão do negócio, basicamente. Na avaliação realizada com foco na prática de negócio, verificou-se a necessidade de aporte de informações da análise do mercado/ambiente, a ser discutida com detalhe nos próximos itens. De posse dos resultados da análise de consistência do negócio e da análise da estratégia de marketing, é possível cruzar as conclusões dessas análises, o que constituiria a base para uma avaliação da situação interna de uma empresa. Tal cruzamento igualmente serviria como uma plataforma de informação para

reflexão sobre a fixação de objetivos, a adoção de estratégias e a construção de um plano de ação.

Uma avaliação consistente da situação de uma organização deve considerar, na construção de um diagnóstico da operação do negócio, os resultados obtidos do cruzamento entre as práticas de marketing, definidas pelas estratégias adotadas e ações realizadas, e as informações sobre missão, competências essenciais e *core business*, na perspectiva dos fatores condicionantes para o alto desempenho: *stakeholders*, processos, recursos e organização.

### 2.3.4 Resultado da análise do ambiente interno

O processo de análise interna de uma organização deve conduzir necessariamente a uma identificação de variáveis, aspectos e fatores, defensáveis e perfeitamente justificados, que demonstrem com clareza o cenário interno das condições de operação, gestão, disponibilidade de capacitações, inventário de limitações e necessidades da empresa, focalizando a dimensão de marketing e, nesse sentido, de geração de valor para os clientes e a organização.

Destaca-se, entre as conclusões de uma análise interna, a identificação de pontos fracos e fortes, a serem utilizados em outras análises estratégicas (como a análise *SWOT*, ou análise conjunta de pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades). A seguir são apresentados exemplos de pontos fortes e fracos resultantes de uma análise interna.

**Pontos fortes:** condições da organização que favorecem sua competitividade.

Exemplos:

- desempenho dos produtos acima da expectativa dos clientes;
- alto valor de marca na percepção dos clientes;
- controle de 70% da distribuição dos produtos da categoria;
- qualificação superior da mão de obra;
- domínio de tecnologia de ponta;
- capacidade financeira para investimento.

**Pontos fracos:** condições da organização que desfavorecem sua competitividade. Exemplos:

- limitada capacidade de desenvolvimento de produtos;
- orçamento reduzido para comunicação/promoção;
- dependência de distribuidores com elevado poder de barganha;
- capacidade instalada insuficiente;
- instalações relativamente obsoletas e ineficientes;
- prazos de entrega maiores que os da concorrência.

Embora os exemplos apresentados sugiram que os resultados da análise das práticas de marketing sejam aqueles que efetivamente apareçam como conclusões de uma análise de ambiente interno, a escolha e a seleção dos aspectos e fatores que devem figurar como pontos fortes ou fracos procedem de uma avaliação cruzada com as demais avaliações. Considerados os pontos fortes e fracos citados como sendo de uma dada organização, aspectos como participação de mercado e pontualidade de pagamento podem não compor o levantamento dos pontos de análise, por não significarem de forma efetiva elementos de potencialização ou comprometimento da operação e do resultado da organização.

## 2.4 análise do ambiente externo de uma organização

O ambiente externo, como espaço de atuação de uma dada organização, é constituído por uma configuração de agentes (dotados de diferentes objetivos), operações com características peculiares e estratégias específicas. Esses agentes podem ser associados às instituições, aos elementos culturais, às condições da economia, à tecnologia disponível, à concorrência, aos fornecedores, aos clientes, enfim, ao conjunto de forças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais presentes em qualquer contexto mercadológico.<sup>7</sup>

Desse modo, o conceito de ambiente externo de operação do negócio implica a análise dos movimentos dos agentes presentes, a sua inter-relação e as suas transformações no tempo, em razão da alteração das condições do meio e das estratégias por eles adotadas.

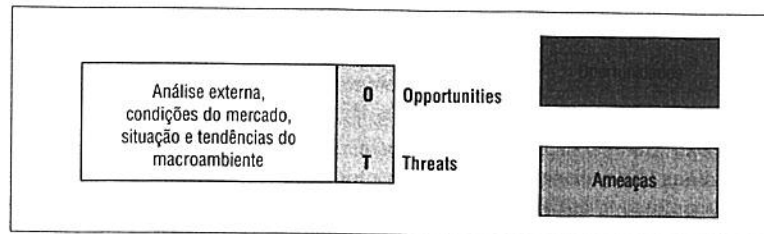
Verifica-se, pelos aspectos destacados, que uma avaliação abrangente do ambiente exterior à organização, considerando a diversidade de relacionamentos e perspectivas analíticas possíveis, determinaria uma complexidade e dificuldades práticas na análise que não favoreceriam, ou mesmo não forneceriam, uma compreensão efetiva dos elementos e aspectos referenciais para a adoção de estratégias e a tomada de decisões pelas organizações. Desse modo, é necessária uma abordagem que propicie a identificação e o entendimento das variáveis e das situações que devem ser consideradas e examinadas pelas empresas, por efetivamente influenciarem sua operação, seu desempenho e o atingimento de seus objetivos. Isto é, torna-se necessário, para o desenvolvimento consistente de alternativas estratégicas de orientação do negócio e para a seleção dessas alternativas, um processo de análise e apreensão do meio que simplifique sua configuração complexa e recursiva, decorrente das diversas interações. Adota-se,

**Todos os elementos externos à organização, mas que, de alguma forma, podem interferir positiva ou negativamente na sua competitividade, constituem seu ambiente externo.**

<sup>7</sup> LAMB JR., Charles W.; HAIR, Joseph F.; McDANIEL, Carl. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

nesse sentido, como referência de análise, a dimensão competitiva, ou seja, para a seleção dos aspectos a serem levantados e considerados num processo de exame e avaliação para uma organização, o critério constitui-se na influência que exerce sobre a competitividade do negócio. Por exemplo, a variação da taxa de câmbio pode ser uma variável fundamental se a organização e seus principais concorrentes dependerem de insumos importados em diferentes proporções; porém, essa mesma variável apresenta importância relativamente menor se as empresas do setor operam limitadas a compras e vendas domésticas, sendo que o efeito da paridade US\$/R\$ deveria ser incorporado no impacto econômico dessa variação para as empresas.

Figura 2.7 Análise do ambiente externo



#### 2.4.1 Dimensão competitiva como orientação na análise do ambiente externo

Ao se abordar a questão do ambiente de operação em quaisquer setores ou economias, o aspecto principal e mais relevante para as empresas está associado à questão da competição. Assim, se uma empresa fizer parte de um setor industrial competitivo, a competição será o aspecto principal de seu meio ambiente.<sup>8</sup> A estrutura do setor influencia fortemente tanto a determinação das regras competitivas do jogo como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.<sup>9</sup>

Essa consideração, utilizada como referencial de abordagem e análise, define uma atitude de simplificação e focalização na competição, ao tratar da compreensão do ambiente externo. Entretanto, essa perspectiva de análise — mais pragmática e funcional — não desconsidera a monitoração de importantes variáveis incontornáveis presentes no ambiente e cujos impacto e importância podem ser vitais ao negócio (elementos de natureza legal, institucional, cultural etc.).

#### 2.4.2 Divisão microambiente e macroambiente

Na análise do ambiente externo a uma organização, é oportuna a separação entre microambiente e macroambiente. No microambiente, encontram-se os agentes que competem diretamente com a empresa objeto da análise e, desse modo, é possível afirmar que, nesse domínio, ocorre efetivamente uma disputa, já que esse jogo competitivo influencia a capacidade de produzir, comercializar e auferir resultado da organização em análise. No macroambiente, estão presentes as condições e variáveis cujos movimentos e alterações impactam em maior ou menor grau as regras da competição existentes no microambiente. Portanto, o espaço do microambiente a ser analisado constitui-se no mercado, considerando clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, entrantes potenciais, fabricantes de produtos substitutos, comunidade etc. Variáveis e condições associadas à economia, legislação, tecnologia, cultura e política, entre outras dimensões de regulação e condicionamento, constituem os aspectos a serem explorados no macroambiente.

Essa separação entre microambiente e macroambiente em geral não oferece dificuldades de classificação, embora não apresente uma fronteira tangível. Entretanto, constitui-se num recurso de análise poderoso pela simplificação que fornece e pela orientação na busca e no acesso de dados e informações, assim como no planejamento e levantamento de informações no sistema de pesquisa de marketing.

#### 2.4.3 Análise do microambiente

Considerando o foco de exame do microambiente como o conjunto de forças interagindo com a organização, a análise a ser desenvolvida deve orientar-se para a avaliação da magnitude dessas forças, ou, em outras palavras, para a presença de ameaças efetivas ou potenciais associadas à estrutura, ao comportamento ou à estratégia desses agentes. Por outro lado, essa investigação sistemática pode identificar a existência de oportunidades a serem exploradas. Modelos de análise estratégica, como a análise estrutural de Porter,<sup>10</sup> a própria análise SWOT<sup>11</sup> (ou PFOA) ou a matriz de competitividade-atratividade (GE),<sup>12</sup> entre outras alternativas de avaliação, podem fornecer um mapeamento de oportunidades e ameaças presentes no microambiente.

Cabe ressaltar, nesse sentido, que essa análise deve ser desenvolvida considerando preferencialmente o conjunto *produto (ou linha de produto)/segmento de mercado*, já que diferentes segmentos de mercado podem apresentar e geralmente apresentam diferentes condições de competição, em algum grau, por causa da

<sup>8</sup> TELLES, Renato. *B2B: marketing empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 15.

<sup>9</sup> PORTER, Michel. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 45.

<sup>10</sup> PORTER, 1986, p. 22.

<sup>11</sup> WESTWOOD, John. *O plano de marketing*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 95.

<sup>12</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003. p. 39.



presença de concorrentes diversos ou dos mesmos concorrentes, mas em situações, percepções e atribuições de valor distintas, preços relativos diferenciados etc.

A avaliação das condições que caracterizam o cenário competitivo do microambiente deve seguir um procedimento de investigação estruturado e que possa ser revisto e reavaliado em função de novas informações relevantes que surjam durante o processo. Essa orientação para a condução da análise do microambiente não prescinde de decisões de consideração e/ou escolhas, implicando riscos naturalmente para os resultados. No entanto, sua consistência assegura adequada sustentação e redução de incertezas nas conclusões.

#### 2.4.3.1 Processo de análise do microambiente

Embora não exista na literatura um procedimento considerado correto ou mais adequado, algumas considerações de análise são absolutamente necessárias e indicadas para se conduzir esse tipo de avaliação. O processo sugerido e apresentado a seguir é o resultado de uma proposta de estruturação em etapas para exame e identificação de aspectos relevantes no microambiente.

##### Análise de clientes/consumidores:

- Quem compra? Descrição do perfil do comprador.
- O que quer na compra? Indicação do conjunto de atributos procurados.
- Onde compra? Mapeamento dos locais ou formas de acesso utilizados.
- Como compra? Informações sobre frequência e operação de compra.
- Como usa o produto comprado? Identificação da relação produto-necessidade.
- Quantos compram? Dimensionamento de potencial/demanda de mercado.

##### Análise da concorrência:

- Quem são os concorrentes? Identificação dos concorrentes (principais).
- Quais são a venda e a participação de mercado? Posição relativa dos concorrentes.
- Qual é a evolução dos concorrentes? Movimentos da concorrência no mercado.
- Como estão agindo e operando? Descrição das estratégias dos concorrentes.
- Qual é a imagem dos concorrentes? Indicação de percepção de valor no mercado.
- Qual é a situação dos concorrentes? Informações sobre forças e fraquezas.

##### Análise de fornecedores:

- Como é a relação? Identificação do tipo de transação (pura, repetitiva etc.).

- Existe dependência de uma das partes? Indicação de poder de barganha.
- Qual é a importância da relação para o fornecedor? Descrição de objetivos da troca.
- Qual é a situação dos fornecedores? Informações sobre forças e fraquezas.

##### Análise de intermediários:

- Como é a relação? Identificação do tipo de transação (pura, repetitiva etc.).
- Existe dependência de uma das partes? Indicação de poder de barganha.
- Qual é a relevância da relação para o intermediário? Descrição de razões para a troca.
- Qual é a situação dos intermediários? Informações sobre forças e fraquezas.

##### Análise de entrantes potenciais:

- Por que um novo concorrente entraria no mercado? Condições de atração/setor.
- Quais são as competências e as condições necessárias? Descrição de barreiras de entrada.
- Qual é o impacto provocado? Identificação de efeitos no setor (escala, preço etc.).

##### Análise de fornecedores de produtos substitutos (concorrência indireta):

- Qual é a relação de preferência? Indicação de valor relativo atribuído pelo cliente.
- Que atributos têm valor para o cliente? Descrição da tendência à substituição.
- Como o mercado compara os produtos? Identificação de atitude dos clientes.

##### Análise de outros agentes, representando forças no microambiente:

- Existem organizações civis interessadas na empresa? Mapeamento de forças.
- Qual é a importância da comunidade no negócio? Nível de influência desse agente.
- Quais interesses são contrários aos da empresa e de quem são? Prospecção de forças.

Outras questões e avaliações de cada uma das organizações ou agrupamentos presentes no microambiente podem ser levantadas e tornar-se cruciais para a operação, o resultado e o sucesso de uma dada empresa. Entretanto, a estrutura sugerida para a condução do processo deve necessariamente constituir um *checklist* de orientação para a abordagem do microambiente, sob pena de perda de informações relevantes para uma tomada de decisão mais consistente e adequada às condições externas mais próximas e interagentes com a organização.

### 2.4.4 Análise do macroambiente

O macroambiente pode ser entendido operacionalmente como o conjunto de forças e tendências que afetam ou influenciam os mercados e, por consequência, as relações entre os agentes presentes no microambiente e suas regras competitivas. Como não oferecem *a priori* alternativas de controle (*fatores não controláveis*,

**Os cenários político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural constituem-se em descrições macroambientais na perspectiva de interesse do negócio.**

segundo Kotler),<sup>13</sup> resta às organizações monitorar e considerar os movimentos dessas variáveis, em curso ou projetados, nas suas estratégias ou na revisão delas. Como apresentado, fazem parte das forças macroambientais os cenários político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural.

A análise do macroambiente deve constituir-se em uma investigação, tão detalhada quanto possível, das variáveis que interferem na organização, derivadas ou decorrentes dos cenários apresentados, sua posição e tendência, sua importância e seu impacto para o negócio, assim como deve prever também a

**Os sistemas de inteligência e de pesquisa de marketing são, em geral, fonte crucial para o acesso a informações relevantes, constituindo estrutura e processo-chave para a qualidade das análises de ambiente.**

identificação de condições ou situações que caracterizem potenciais ameaças e oportunidades para a organização. Como na análise do microambiente, o adequado exame do macroambiente está condicionado à disponibilidade de informações, implicando potencialmente a necessidade de produtos dos sistemas de inteligência e de pesquisa de marketing.

No macroambiente, em que os movimentos são, em geral, resultantes de processos histórico e evolutivo, torna-se mais relevante a identificação de tendências e padrões de transformação com o objetivo de antever cenários futuros, antecipando condições de ameaça e/ou indicando a presença de oportunidades. Entre as principais tendências a se ter em conta em uma análise de macroambiente, algumas de natureza global devem necessariamente ser consideradas.

#### Cenário político-legal:

- crescente queda de barreiras comerciais;
- intensificação do fluxo de trocas internacionais;
- deslocamento para economias de mercado das nações do antigo bloco socialista;
- privatização de empresas estatais.

#### Cenário econômico:

- consolidação e fortificação de blocos econômicos, como a União Europeia (EU) e o Tratado de Livre Comércio da América do Norte (Nafta);

- expansão e aprofundamento do processo de globalização;
- adoção de marcas globais em produtos de consumo;
- abertura de novos mercados, como China e Europa Oriental, entre outros.

#### Cenário tecnológico:

- redução progressiva dos períodos de inovação tecnológica;
- desenvolvimento de ferramentas e meios de comunicação;
- aumento da alocação de recursos orientados para pesquisa e desenvolvimento;
- aceleração da velocidade de distribuição e oferta de tecnologia.

#### Cenário demográfico:

- expansão de crises e guerras de origem étnica ou religiosa;
- envelhecimento (média de idade) nos países mais desenvolvidos;
- aumento do nível de instrução da população das economias mais maduras;
- movimentos migratórios internos e entre países.

#### Cenário sociocultural:

- adoção de estilos de vida progressivamente mais globalizados;
- crescimento de focos de intolerância religiosa e étnica;
- segmentação acelerada de mercados, dando origem a mercados mais limitados.

A análise e a avaliação das condições e tendências do macroambiente passam pelo reconhecimento dessas dimensões em um nível menor, relacionado com o(s) país(es) ou região(ões) onde a empresa efetivamente opera e realiza trocas. Nesse sentido, as características regionais dos ambientes em que a empresa se encontra incorporam a presença de condições e tendências específicas nos cenários político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural, que devem ser reconhecidas e analisadas na perspectiva de seu impacto potencial no negócio, como também como fonte de ameaças e oportunidades.

### 2.4.5 Resultado da análise do ambiente externo

O desenvolvimento de um processo de avaliação do ambiente externo leva uma organização ao reconhecimento de variáveis, aspectos, fatores, cenários e tendências, suportados por informações e metodologias analíticas e projetivas, que possibilitam a construção de um quadro refletindo as principais considerações e indicações sobre condições adversas e condições de potencial interesse relacionadas aos agentes presentes no microambiente e às principais condições e tendências associadas às forças macroambientais.

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000, p. 98.

Esse conjunto de indicações, com ênfase na dimensão de marketing, fornece a plataforma sobre a qual será viável identificar e decidir a relevância das condições e tendências mapeadas, assim como a identificação de ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo que deverão merecer esforço de análise em processos de avaliação e decisão estratégica por parte da organização. A seguir, são apresentados exemplos de oportunidades e ameaças resultantes de uma análise do ambiente externo.

**Oportunidades:** situação do ambiente favorável à operação e ao resultado da organização. Exemplos:

- acesso à tecnologia diferenciada e mais eficiente;
- expansão de mercado;
- parceria com principal fornecedor;
- aquisição de organização concorrente;
- estímulo governamental à exportação;
- financiamento para operação em outro mercado.

**Ameaças:** situação do ambiente desfavorável à operação e ao resultado da organização. Exemplos:

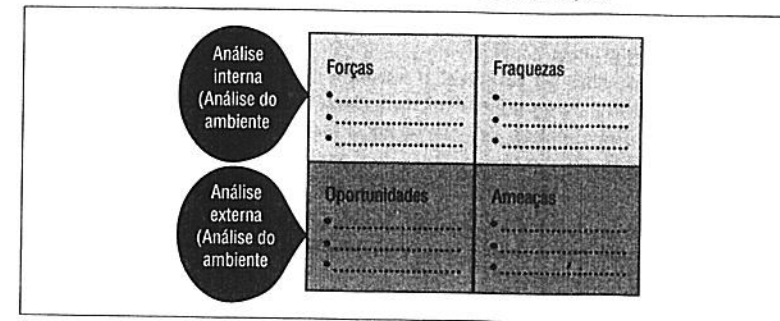
- controle de 70% da distribuição pelo principal concorrente;
- mudança de hábito da população (reduzindo vendas);
- pressão dos principais clientes por reduções de preço;
- aquisição de importante fornecedor por concorrente;
- alteração de legislação de patentes (implicando perdas);
- desvalorização da moeda (definindo aumento de custos).

## 2.5 introdução à análise SWOT

A identificação de forças e fraquezas do negócio e de oportunidades e ameaças no ambiente externo constitui um processo de construção das bases para uma análise conjugada desses quatro fatores ou condições. Embora a avaliação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças forneça suporte para a adoção de objetivos e a definição de estratégias, uma compreensão integrada é indispensável, ou seja, objetivos e estratégias devem ser confrontados com as análises dos ambientes interno e externo. Da mesma forma, na elaboração do exame dos quatro fatores, é imperioso que as condições apresentadas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças derivem das análises de ambientes, justificando-se as escolhas para compor a análise global, segundo critérios de negócio.

A ferramenta mais utilizada para uma visão integrada das quatro condições, que auxilie na determinação ou seleção de objetivos e estratégias de marketing, é conhecida como análise SWOT (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fraquezas, *Opportunities* = oportunidades e *Threats* = ameaças), traduzida para o português como análise PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças) ou, ainda, análise Fofa (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Trata-se de uma matriz de quatro células (quatro condições), sobre a qual se descrevem forças e fraquezas do negócio e oportunidades e ameaças no micro e no macroambiente, possibilitando um cruzamento de condições que apoia a identificação de estratégias, balizando a definição de objetivos.

**Figura 2.8** Análise SWOT — Análise conjugada de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças



O procedimento detalhado e estruturado de uso desse instrumento será abordado e exemplificado no Capítulo 4, no qual são discutidas suas implicações e consequências efetivas para o plano de marketing.

## 2.6 considerações

### finais

As análises dos ambientes interno e externo têm importância fundamental em quaisquer processos de análise estratégica e demandam um esforço de exame concentrado e minucioso de domínios relativamente complexos. Duas considerações sobre essas atividades merecem especial destaque:

- a realização dessas análises tem de ser conduzida por profissionais devidamente credenciados, ou seja, com conhecimento de negócio, do mercado, da concorrência, dos fornecedores, assim como dos demais elementos do microambiente, com disponibilidade e acesso a informações sobre variáveis

e forças macroambientais e compreensão integrada da relação *organização-ambiente*. Nesse sentido, o desafio principal para os analistas com esse perfil, que frequentemente reúnem longa experiência de negócio e de operação, tendo desenvolvido percepções e compreensões particulares sobre a empresa e seu ambiente, é manterem-se suficientemente neutros para uma análise imparcial e isenta de contaminação de conceitos preconcebidos;

- a condução das análises dos ambientes interno e externo demanda, ao longo de sua elaboração, decisões e escolhas que, embora possam ser defendidas e justificadas, incorporam visões pessoais e subjetivas de importância e impacto para o negócio. Tais decisões e escolhas tendem a definir ou definem o curso do processo e implicam risco de não consideração de elementos que posteriormente podem mostrar-se cruciais para a organização. Entretanto, essa característica é inerente a tais análises. Com o objetivo de reduzir a possibilidade de desconsideração de aspectos ou variáveis relevantes ou de atribuição de maior importância que a devida a outros aspectos ou variáveis, é recomendável envolver o maior número de profissionais, ao menos nos processos de validação e análise de conclusões. Em síntese, como as análises visam prioritariamente reduzir a complexidade organizacional e ambiental para a identificação de pontos a serem considerados em avaliações, discussões e decisões de natureza estratégica, a incerteza relacionada às conclusões, indicações e recomendações deve ser reconhecida e aceita de forma consensual pelas instâncias com poder de decisão.

## resumo

As organizações, em geral, e as empresas, em particular, constituem-se em construções sociais orientadas para trocas e sustentadas pela geração de valor que propiciam. Desse modo, operam e se mantêm devido às ofertas valorizadas por clientes e à capacidade de realização de trocas com o meio, incluindo comercialização de seus produtos, acesso e aquisição dos insumos imprescindíveis à sua atividade. Disso decorre sua condição de agente social, necessariamente dotado de eficiência e eficácia suficientes para o atendimento das demandas de mercado. Entretanto, as organizações possuem recursos e capacidades limitadas, além de estarem submetidas a um processo contínuo de competição pelo mercado com os concorrentes, com os clientes por melhores relações *custo-benefício*, com os fornecedores e intermediários por relações mais adequadas ao seu negócio, entre outros agentes no microambiente, tendo de lidar simultaneamente com forças macroambientais, representadas pelas condições e tendências dos cenários político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural, que afetam e influenciam as regras competitivas do microambiente.

Objetivando a redução de complexidade desse ambiente de múltiplas relações e conexões, no qual as empresas operam, e a identificação de aspectos, fatores e condições relevantes para o negócio no interior das organizações ou no ambiente, desenvolvem-se análises estruturadas, focalizando os dois domínios: a organização e o ambiente. A análise do ambiente interno (ou análise interna) é realizada focalizando as condições de operação da empresa, visando a detecção e o reconhecimento de pontos fortes e fracos a serem considerados em avaliações, discussões e decisões estratégicas. A análise do ambiente externo (análise externa) é desenvolvida examinando-se as situações dos agentes presentes no microambiente e as relações estabelecidas por eles com a empresa (análise do microambiente), e avaliando-se as condições e tendências das forças macroambientais (análise macroambiental). O resultado da análise do ambiente externo constitui-se, em síntese, na identificação de oportunidades e ameaças para o negócio.

Os processos de análise para ambas as dimensões, interna e externa, demandam informações e delas dependem, por condicionarem sua qualidade. Deve-se reconhecer que as análises dos ambientes interno e externo incorporam riscos inerentes à sua condução, por envolverem decisões e escolhas dos profissionais responsáveis pelas análises, além de conterem, em alguma medida, desvios associados ao seu desenvolvimento. Essa é uma das razões pelas quais a avaliação e a validação das indicações e recomendações das análises são examinadas e discutidas pelo maior foro possível de gestores da empresa.

## questões para revisão e discussão

1. Quais as razões para se desenvolver uma análise do ambiente interno e externo se ambos se transformam no tempo, tornando sem efeito as conclusões e recomendações obtidas? Justifique, considerando o fato de que essas análises demandam um custo não desprezível das empresas.
2. Justifique a divisão entre análise do ambiente interno e análise do ambiente externo a partir da definição dos dois domínios, discutindo a importância do cruzamento dos resultados como base para análises estratégicas.
3. Estabeleça uma sequência de procedimentos para uma análise interna e utilize-a na avaliação de um pequeno negócio. Defenda as premissas utilizadas e enuncie os pontos fortes e fracos identificados.
4. Defina com clareza pontos fortes e fracos, sem utilizar o texto do livro. Exemplifique cinco pontos fortes e cinco pontos fracos de organizações conhecidas, na sua opinião. Cite aquelas utilizadas nos exemplos.
5. Provavelmente duas equipes, analisando o ambiente interno do mesmo negócio, chegariam a conclusões com algum grau de diferença. Por quê? O que poderia ser feito para compatibilizar os resultados e reduzir a chance de indicações e recomendações inadequadas?