



Análise Estratégica

Fontes: PORTER, 1998. TAVARES, 2000.



1 . Análise Macroambiental

- Deve ser orientada pela definição do negócio, visão e missão para análise mais focada.
- Pode mostrar inadequação do negócio, visão ou missão da maneira como foram expressas até o momento.
- Aprimora capacidade de interagir com o meio ambiente melhorando perspectiva de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.



Etapas da análise macroambiental

1. Identificação das variáveis e sua categorização

- Complexidade
- Velocidade
- Duração
- Incerteza

2. Ordenação das forças ambientais

3. Avaliação do grau de impacto

Impacto pode variar de acordo com o porte da organização, setor onde opera, natureza (pública ou privada), mercados onde atua.

Variáveis Macroambientais

Variável	Indicadores
Econômica	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento setorizado.• Ociosidade da capacidade industrial.• Concentração ou distribuição de renda.• Obsolescência setorial.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de natalidade e de mortalidade infantil.• Expectativa de vida.• Crescimento demográfico.• Pirâmide etária.• Matrimônio e divórcio.• Número de filhos.• Imigração e emigração.• População economicamente ativa.

Variáveis Macroambientais

Variável	Indicadores
Cultural	<ul style="list-style-type: none">• Sociedade do conhecimento.• Papel da mulher na sociedade.• Participação das crianças nas decisões familiares.• Preocupação com saúde e qualidade de vida.• Conscientização ecológica.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Informatização.• Automação da produção e da prestação de serviços.• Facilidade para transmissão e recepção de dados.

Variáveis Macroambientais

Variável	Indicadores
Social	<ul style="list-style-type: none">• Organização e fortalecimento dos movimentos sociais.• Reivindicações dos trabalhadores.• Relações trabalhistas e sindicais.• Consciência da cidadania.• Prioridades sociais:<ul style="list-style-type: none">- redução da violência urbana,- redução de taxas de acidentes de trabalho,- moderação do consumismo,- demanda de lazer,- demanda de saúde,- demanda de educação- oportunidades de emprego.• Maior acesso à informação e ao conhecimento.

Variáveis Macroambientais

Variável	Indicadores
Natural	<ul style="list-style-type: none">• Variações climáticas.• Escassez de recursos naturais.• Poluição.
Legal	<ul style="list-style-type: none">• Código de Defesa do Consumidor.• Leis de proteção ambiental.• Legislação trabalhista.• Legislação tributária e fiscal.• Legislação sobre importações e exportações.• Leis antitruste e antidumping.

Variáveis Macroambientais

Variável	Indicadores
Política	<p>Abertura política.</p> <ul style="list-style-type: none">• Pressão e participação de grupos de interesse (lobby).• Fiscalização de atos do governo pela sociedade.• Desregulamentação setorial.• Déficit público.• Carga fiscal e tributária.• (Des)indexação.• Taxa de desemprego e oscilação de salários.• Gastos do setor público.• Resultados da balança comercial.• Barreiras protecionistas.• Integração de blocos continentais.• Crescimento de exportações.• Competitividade de produtos manufaturados ou bens primários.



2. Análise do Ambiente Competitivo

- Compreensão do setor onde a organização atua e da multiplicidade de interações existentes neste ambiente.
- Compreende análise estrutural do setor e análise da concorrência.

Fronteiras do setor

As fronteiras dos setores ao longo do tempo mudam e dependem:

- Estratégias dos participantes
- Inovações tecnológicas
- Mudanças de comportamento do consumidor
- Desregulamentação
- Competências

Análise do setor

- Revela as bases de competitividade e lucratividade da organização.
- Análise estrutural do setor baseada nas seguintes forças básicas:
 - ameaça de novos,
 - ameaça de produtos substitutos,
 - barganha do fornecedor,
 - barganha do consumidor.
- Essas forças competitivas são originadas pela própria estrutura e características (econômicas e técnicas) do setor

Ex.: produção de navios – compradores são gds empresas petrolíferas.

Siderurgia – os concorrentes são internacionais e o produto pode ser considerado substituto.

Fatores de rivalidade de um setor

- Concorrentes são muitos.
- Concorrentes são aproximadamente iguais em porte e poder.
- Crescimento do setor é lento provocando lutas por *market share*.
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando tentação para redução de preços.
- Capacidade aumentada leva à redução de preços.
- Rivais divergem quanto às estratégias – possuem idéias diferentes sobre como competir e se chocam com frequência no processo.

Ameaça de novos

A ameaça de entrantes vai depender:

- Das barreiras atuais.
- Da reação dos concorrentes existentes.
- Do que os novos esperam encontrar.



Barreiras aos novos

- Economia de escala
- Diferenciação de produto
- Necessidade de capital
- Desvantagem de custo
- Acesso a canais de distribuição
- Política governamental



Ameaça de substitutos

- Reduzem possibilidade de aumento de preço.
- Podem provocar redução de custo ou melhoria de desempenho.
- Os substitutos que merecem mais atenção são os que possuem melhor relação custo-benefício.

Comprador/Usuário

Os compradores são poderosos se:

- Fizerem compras em gde volume.
- Os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados, não importando o fornecedor.
- O produto que compra do fornecedor representar uma pequena fração dos custos de seu produto final.
- Seus lucros forem baixos, o que exige esforços para redução dos valores de compra.
- O componente comprado for de pouca importância para a qualidade do produto que ele fabrica.
- Possuem condições de fabricarem eles mesmos o produto/ componente que está sendo comercializado.

Fornecedores

Os fornecedores são poderosos se:

- O setor for dominado por poucas empresas ou concentrado em alguns poucos grupos de negócio.
- O produto por ele fabricado for peculiar ou diferenciado.
- Houver dependência do comprador.
- Não são obrigados a competir com outros fornecedores.
- O setor do qual faz parte o comprador não representar uma clientela importante.

Concorrência

Pessoas, organizações e instituições que concorrem com a empresa pelos mesmos segmentos.

Podem assumir outros papéis como o de:

- a) fornecedores - Philips licencia know-how de CD;
- b) parceiros para atividade em comum – pesquisa e desenvolvimento.

Concorrência

- Concorrência na perspectiva do consumidor
- Concorrência na perspectiva da organização
 - Competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual.
 - Competição pelo encurtamento dos caminhos de migração.
 - Busca por competências, parcerias, busca por produtos e serviços alternativos.
 - Competição pela posição e participação de mercado.



Análise da concorrência

- Concorrentes do mesmo grupo estratégico da empresa em questão.
- Identificação de concorrentes indiretos.
- Identificação de novos participantes potenciais ou substitutos.

Parâmetros para análise da concorrência

1. Metas futuras

- Uma empresa diversificada pode comprometer um ou mais de seus negócios ao estabelecer metas ambiciosas para um dos setores onde possui negócios.
- Empresas gds e diversificadas podem não tirar proveito dos seus recursos por não alterarem estrategicamente seus recursos.
- Empresas gds e com recursos não arriscam em novos projetos, preferindo colher os restos dos que se quebram.

Parâmetros para análise da concorrência

2. Pressuposições

A respeito de si e da concorrência são fontes de oportunidades e ameaças. Envolve necessidade e capacidade que as empresas possuem de questionar-se.

Atividades primárias que agregam valor ao resultado final da empresa :

- Logística de insumos
- Operação
- Logística de distribuição
- Marketing e vendas
- Serviço pós-venda necessário ao desempenho eficaz do produto.

Parâmetros para análise da concorrência

3. Estratégia atual

“ O que o concorrente está fazendo nesse momento?”

Estratégia da empresa

Finalidade estratégica – qual a prioridade? Participação de mercado ou lucratividade?

Estratégia central – motivação principal do concorrente na busca pelo aumento de lucratividade ou pelo aumento da participação.

Parâmetros para análise da concorrência

4. Capacidades

Exame dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência no que diz respeito aos fatores chaves para o sucesso no setor.

Determinam a possibilidade de iniciar e sustentar um movimento a mudanças ambientais e competitivas.



Análise do ambiente de relacionamento

- Permite estabelecimento dos elos necessários ao desempenho mais adequado de suas funções.
- Abrange os níveis de relacionamento institucional e funcional.



Relacionamento Institucional

- Mantido e desenvolvido pelo nível diretivo da organização.
- Essencial para seu posicionamento, reputação e imagem independentemente do setor onde a organização atua.
- Acionistas, órgãos governamentais, órgãos normalizadores e fiscalizadores, comunidade local, sindicatos e associações, imprensa.



Relacionamento Funcional

- Cumprimento de atividades comerciais, financeiras, prestação de serviços e suprimentos.
- Fornecedores, intermediários, comunidade financeira, comunidade como fornecedora de recursos humanos.



3. Análise do Ambiente Interno

- Propicia o conhecimento das habilidades e competências da organização.
- Cuida da adequação do modelo organizacional ao que se pretende desenvolver em face das oportunidades e ameaças ambientais e dos relacionamentos.



Níveis do ambiente interno

- Diretivo: tomada de decisões; decide visão e missão; busca oportunidades.
- Técnico: operacional e administrativo – competências, produtividade, rentabilidade, eficiência do trabalho, cumprimento da visão e missão.
- Social: produtividade do capital intelectual e relacionamento interpessoais.

Etapas da análise do ambiente interno

1. Confronta-se as atividades e processos desenvolvidos pela empresa com as que se pretende desenvolver para atingir visão e cumprir missão.
 - O que é? O que pretende ser?
2. Determina a distância entre uma situação e outra.
3. Indica o que necessita ser alterado
4. Indica um processo de avaliação das propostas em relação a tempo, custos e recursos consumidos.



Diagnóstico do ambiente interno

- Auxilia na tomada de decisão servindo como meio de avaliar a realidade organizacional.
- É realizado com o propósito de manter e ampliar as competências da organização.