

SWOT  
(copia p/ pasta)

2009  
160  
-334

3

## Informação para Planejamento: Definição de Objetivos/Metas e Estratégias

Neste capítulo, vamos discutir:

- ▶ O que é e qual é a utilização da análise SWOT?
- ▶ O que é análise comparativa?
- ▶ O que é análise sistêmica?
- ▶ Como utilizar os resultados das análises na definição de objetivos e metas no planejamento de marketing?

Este capítulo conclui a Parte 5 (Informações de marketing). Por essa razão, ele é fundamental para a formação da análise dos ambientes e para a definição das estratégias de marketing – que serão tema da próxima parte.

Somente é possível estabelecer os passos que uma empresa ou um produto devem seguir quando a análise do ambiente é competente. Sem informações, as tomadas de decisões tendem a encontrar grandes dificuldades e, é claro, não ser eficientes.

## Introdução

Para maior percepção da importância do sistema de informação no gerenciamento de marketing, é fundamental recorrer a todas as funções que compõem o processo gerencial: planejamento, organização, coordenação e controle (veja o Capítulo 5).

Definindo-as, podemos localizar os níveis e as áreas de competência decisória, bem como os tipos e os graus de complexidade das demandas por informação.

## SWOT: análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

O modelo de análise denominado, em inglês, SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) e, em português, de PFOA (potencialidades e fraquezas, oportunidades e ameaças) ou FOFA (forças e oportunidades, fraquezas e ameaças) constitui-se em um dos mais importantes sistemas de informação cujo objetivo é o de subsidiar decisões relativas ao planejamento estratégico de marketing. Neste capítulo, vamos nos referir ao modelo usando sua expressão em inglês – SWOT – por ser a mais consagrada e utilizada no repertório empresarial.

Quando se discute o SWOT, consagrados autores de marketing costumam afirmar que se trata de um modelo que compreende uma análise interna com o objetivo de se levantar os pontos fortes e fracos da empresa, e uma análise do ambiente externo (economia, cultura, legislação, concorrência, entre outros) para se apurar as oportunidades e as ameaças. Em geral, o Quadro 13.1 a seguir é apresentado como a representação gráfica do modelo:

Quadro 13.1 Modelo tradicional do SWOT

	Situação FAVORÁVEL para se alcançar os objetivos da empresa	Situação DESFAVORÁVEL para se alcançar os objetivos da empresa
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Com essa representação, esses autores parecem sugerir que a análise interna e a análise externa podem ou devem ser abordadas como processos separados, ou mesmo, em última instância, como compartimentos estanques. De tal perspectiva, somos levados a pensar que bastaria à empresa realizar uma análise interna para identificar seus atributos positivos e negativos e procurar fortalecer-se internamente para, então, se dirigir ao mercado e conquistá-lo no

momento adequado aproveitando as oportunidades e driblando as ameaças, que se apresentam no ambiente externo.

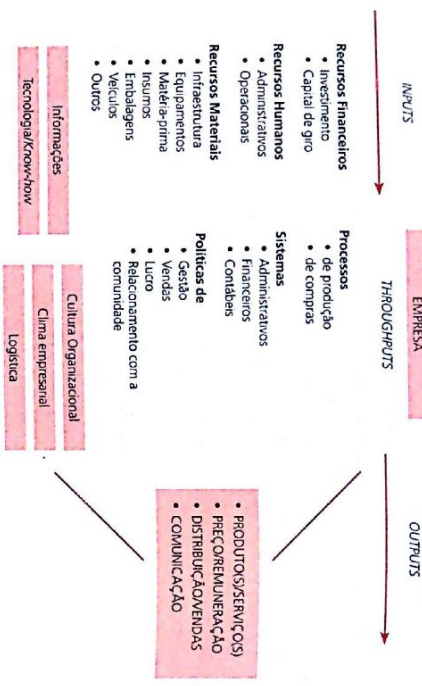
Concordamos que certos atributos negativos e positivos são facilmente identificados internamente, por exemplo, o fato de a empresa utilizar-se de equipamentos obsoletos (atributo negativo) ou contar com colaboradores altamente capacitados e fortemente comprometidos (atributo positivo). Mesmo nesse caso, usamos afirmar que esses fatos podem ter uma conotação contrária se o segmento de mercado em que a empresa atua se constituir em clientes mais preocupados com o preço e menos com a qualidade. Dessa forma, equipamentos obsoletos atendem à qualidade demandada (fato positivo) e o corpo funcional altamente qualificado pode demandar remunerações maiores e, portanto, maiores custos onerando o preço (fato negativo). Assim, entendemos que a constatação do grau de positividade ou de negatividade de um atributo depende de uma análise mais complexa na maioria dos casos. Por exemplo, será que podemos afirmar que o fato de uma empresa depender de matéria-prima importada constitui-se em um ponto fraco ou em um ponto forte? A resposta certamente será "ponto forte" se a taxa de câmbio for favorável à importação e se existir uma percepção pelos clientes de que a qualidade seja superior ao do similar nacional. Caso a taxa de câmbio seja desfavorável à importação e o similar nacional apresentar-se com preços atraentes e qualidade equivalente, obviamente, a resposta será "ponto fraco".

Em relação às constatações de oportunidades e de ameaças, discordamos que se trata apenas de resultados de análises do ambiente externo. Há situações aparentemente benéficas a todas as empresas como crescimento econômico do Brasil, taxa de juros básica decrescente, aumento do poder aquisitivo da população em geral etc., mas mesmo nessas condições uma empresa poderá sofrer sérias ameaças se nada puder fazer para aproveitar as vantagens advindas antes ou ao mesmo tempo que seus concorrentes. O fato de o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) – órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e que tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país – oferecer uma linha de financiamento com juros subsidiados e carteira estendida para o setor, por exemplo, de fabricação de rolamentos, não significa que esse fato se apresenta como oportunidade para todas as indústrias que fabricam rolamentos no país. Esse fato pode se constituir em séria ameaça para as empresas que já realizaram investimentos empregando capital próprio ou mesmo para aquelas que necessitam do financiamento, no entanto, não apresentam requisitos mínimos para pleiteá-lo, pois seus concorrentes, que precisavam dos recursos e têm condições de obtê-los, poderão se equipar melhor e superá-los tecnicamente.

Entendemos, portanto, que a constatação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. Dessa perspectiva, pontos fortes e fracos só podem ser reconhecidos nos contextos em que ocorrem e em relação às oportunidades e ameaças presentes nesse contexto. Assim, o que pode ser identificado como força em determinado contexto, em outro pode evidenciar-se como um ponto fraco. Não se trata, com tal observação, de considerarmos que "tudo é relativo", mas, sim, que pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças só podem ser compreendidos em relação uns aos outros. Para demonstrar isso, apresentaremos um modelo de análise que é uma adaptação – na verdade, uma ousada transformação – do modelo SWOT tradicional.

Para melhor fundamentação desse novo modelo de análise, é necessário, em primeiro lugar, que relembremos o fluxograma sistêmico do marketing, já visto anteriormente, no Capítulo 4.

Quadro 13.2 Fluxograma sistêmico do marketing



O modelo que propomos tem como objetivos:

- Constituir-se de um sistema de informação de marketing para subsidiar decisões relativas ao planejamento estratégico, ou seja, de objetivo/meas e de estratégias;
- Complementar as informações obtidas dos modelos GE, matriz de portfólio, análise ambiental, sistemas de solução de problemas (pesquisas internas, de fontes secundárias e primárias);
- Compor o cenário mercadológico, com indicações de potencialidades e pontos fracos, ameaças e oportunidades;
- Analisar comparativamente a situação da empresa em relação aos seus principais concorrentes (similares e/ou substitutos);
- Analisar comparativamente a situação dos *outputs* da empresa e de seus principais concorrentes em relação ao que seria ideal e/ou *benchmark* (modelo de situação desejável);
- Possibilitar a priorização das ações mercadológicas visando o aprimoramento das condições competitivas;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos relacionados aos *inputs* e *throughputs* e que resultam ou podem resultar em atributos negativos ou positivos dos *outputs*;
- Possibilitar o monitoramento constante das mudanças do contexto dinâmico competitivo.

**Etapas da aplicação do modelo SWOT proposto:**

**Segmentação geográfica e demográfica**

A definição clara dos segmentos de mercado, em termos de região geográfica e de perfil demográfico, que serão considerados na análise, é fundamental para a identificação dos principais concorrentes, similares ou substitutos. A rede de supermercados Extra localizada em Uberlândia, por exemplo, terá como concorrentes principais redes e lojas no Triângulo Mineiro que serão diferentes das redes e estabelecimentos concorrentes na região metropolitana de Porto Alegre.

**definição dos principais concorrentes, sejam eles similares e/ou substitutos**

Como um dos objetivos do SWOT proposto é o de analisar comparativamente a situação dos *outputs* da empresa em relação à dos seus principais concorrentes nos segmentos de mercado analisados, faz-se necessário defini-los adequadamente e conhecer bem seus *outputs*. Em uma situação em que não há concorrentes similares, a comparação deverá ser realizada com concorrentes substitutos (veja o Capítulo 8).

**Definição dos subitens que compõem cada um dos outputs**

A avaliação deverá levar em conta todos os subitens que caracterizam cada *output*. Assim, o Quadro 13.3, avaliativo, poderá ter a configuração a seguir.

Quadro 13.3 Modelo avaliativo dos outputs

	Outputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B
I. PRODUTO	Atributos tangíveis Atributos intangíveis			
II. PREÇO	Valor Formas de pagamento Juros Descontos			
III. DISTRIBUIÇÃO	Número de vendedores Locais de venda Reposição Transporte Licenciamento			
IV. COMUNICAÇÃO	Publicidade Promoções Merchandising Relações públicas Patrocínios Mídia digital Valor da marca Reputação			

Para melhor compreensão do que deve ser incluído em cada subitem, vamos apresentar alguns exemplos de subitens de análise dos *outputs* relativos a diferentes produtos e serviços, conforme a natureza da empresa:

**I — Exemplos na área de *business to business*:**

Empresa prestadora de serviços de consultoria;

Empresa fornecedora de matéria-prima para indústria;

Marketing pessoal (produto: executivo em busca de recolocação profissional);

**II — Exemplos na área de *business to consumer*:**

Restaurante;

Indústria de produto de consumo popular;

**III — Exemplo de organização não governamental:**

Associações de amparo e assistência à criança com deficiência;

Os subitens que comporão o *output* produto serão os atributos tangíveis e intangíveis, definidos no início do planejamento (veja o Capítulo 6).

No item preço, não só se considera o valor, mas, também, os ônus, descontos e condições de pagamento inerentes a cada atividade.

Os subitens da distribuição deverão refletir as formações necessárias para disponibilizar/vender o produto ao mercado conforme o tipo de atividade. O mesmo ocorre com o *output* comunicação, em que deverão ser apontadas as atividades mais adequadas ao negócio em questão.

Para se obter uma configuração adequada dos subitens de análise, é fundamental levar em consideração, ainda, as seguintes variáveis: *setor de atuação, tipo de atividade, dimensão do negócio, área geográfica e características específicas dos segmentos de mercado a serem atendidos.*

Quadro 13.4 I — Exemplos de *business to business*

**1) Empresa prestadora de serviços de consultoria (qualquer que seja)**

**a. Produto**

- formação acadêmica dos consultores
- conjunto de associados
- equipe de suporte
- grau de informatização
- localização
- infraestrutura geral
- portfólio de clientes e de trabalhos já desenvolvidos
- forma de apresentação do trabalho
- experiência
- credibilidade

(continua)

(continuação)

- boa relação: academia-empresa
- outras variáveis pertinentes à análise

**b. Preço/ Remuneração**

- valor hora-homem
- forma de cálculo de horas trabalhadas
- forma de pagamento
- disposição de aceitar remuneração baseada em resultados
- outras variáveis pertinentes à análise

**c. Distribuição/Disponibilidade**

- representação/equipe de contatos e de apresentação
- disponibilidade de tempo em situações não previstas
- facilidade de locomoção
- disponibilidade de colaboradores *ad hoc* de alto nível
- outras variáveis pertinentes à análise

**d. Comunicação**

- presença em mídia especializada
- participação/patrocinio de eventos (seminários, workshops, congressos)
- referências importantes
- apresentação pessoal dos consultores
- material de apresentação (cartão, perfil, folhetos, entre outros)
- site/blog na internet
- publicações (artigos, livros, revistas)
- uso das mídias sociais
- outras variáveis pertinentes à análise

**2) Empresa fornecedora de matéria-prima para indústria (sem precisar qual produto ou tipo de empresa)**

**a. Produto**

- qualidade percebida
- composição (química, física etc.)
- apresentação (a granel, embalado)
- embalagem
- quantidade disponível
- especificações/padrões
- serviços pós-venda
- garantia
- confiabilidade

(continua)

(continuação)

- ▶ tradição
  - ▶ produtividade/proveitamento
  - ▶ infraestrutura de produção
  - ▶ certificações de qualidade
  - ▶ certificações de sustentabilidade ambiental
  - ▶ certificações de responsabilidade social
  - ▶ pesquisa e desenvolvimento de produto
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- b. Preço**
- ▶ valor cobrado
  - ▶ condições de pagamento
  - ▶ formas de pagamento
  - ▶ política de bonificações/descontos
  - ▶ sistema de aprovação de crédito
  - ▶ sistema de financiamento
  - ▶ *hedging* (proteção contra possíveis prejuízos futuros)
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- c. Distribuição/vendas**
- ▶ vendedores internos
    - quantidade
    - qualidade
  - ▶ representação/distribuidores
    - quantidade
    - qualidade
  - ▶ logística:
    - transporte
    - armazenamento
  - ▶ pontualidade na entrega
  - ▶ agilidade em situações emergenciais
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- d. Comunicação**
- ▶ material informativo/institucional
    - perfil, folheto, catálogo, mostruário
    - jornal empresarial
    - manual/informares técnicos
  - ▶ relações públicas
    - eventos (*open company*)
    - presença espontânea na mídia
    - patrocínios (culturais, sociais, esportivos)

(continua)

(continuação)

- ▶ publicidade
  - anúncios em mídia especializada
- ▶ referências
  - de associações, sindicatos (de classe)
  - de outras empresas (clientes atuais)
  - da mídia especializada
  - de especialistas da área (profissionais e acadêmicos pesquisadores)
  - internacionais (FDA etc.)
- ▶ uso de mídias sociais / internet
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

### 3) Marketing pessoal - executivo colocando-se à disposição do mercado (sem definir áreas)

#### a. Produto

- ▶ apresentação pessoal
  - ▶ formação acadêmica
  - ▶ experiência profissional
  - ▶ experiência internacional
    - acadêmica
    - profissional
  - ▶ conhecimento de línguas
  - ▶ conhecimento de informática
  - ▶ aptidão para liderança
  - ▶ facilidade para trabalhos em grupo
  - ▶ habilidades em comunicação
  - ▶ bom relacionamento pessoal
  - ▶ capacidade de argumentação/comunicação oral
  - ▶ habilidade de negociação
  - ▶ grau de motivação
  - ▶ facilidade e exatidão em redação
  - ▶ grau de *Intrapreneurship* (empreendedorismo por colaboradores dentro da empresa)
  - ▶ cultura geral
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- b. Remuneração**
- ▶ valor salarial pretendido
  - ▶ aceitação de remuneração variável
  - ▶ benefícios extrasalariais almejados
  - ▶ interesse em participação acionária futura
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise

(continua)

(continuação)

**c. Distribuição (no marketing pessoal, podemos substituir esse termo por disponibilidade)**

- ▶ mobilidade (carro próprio)
- ▶ disponibilidade de tempo
- ▶ possibilidade de trabalhar em outras localidades (outra cidade, estado, país)
- ▶ facilidade de adaptação
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

**d. Comunicação**

- ▶ qualidade do currículo
- ▶ modo de vestir
- ▶ referências pessoais
- ▶ referências profissionais
- ▶ presença em mídia (tradicionais e digitais)
- ▶ presença em eventos da área de atuação
- ▶ artigos, trabalhos publicados
- ▶ qualidade dos relacionamentos
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

**Observação:** No caso de avaliação para o marketing pessoal, não há muito sentido em realizá-la em comparação com outros possíveis concorrentes, a não ser que haja definição de quem disputará com quem (exemplo: Dilma versus Serra). O parâmetro de comparação deverá ser baseado no perfil ideal para o cargo pretendido.

**Quadro 13.5 II — Exemplos de *business to consumer***

**1) Restaurante (sem definir o tipo de atividade)**

**a. Produto**

- ▶ localização
  - número de mesas
  - área de espera
  - cozinha
  - área de apoio
- ▶ estacionamento
  - próprio
  - conveniado
- ▶ decoração
- ▶ conforto
  - assentos
  - ambientação
  - ar-condicionado

(continuação)

**▶ cardápio**

- entradas
- variedade
- qualidade
- especialidades

**▶ bebidas**

- sucos
- refrigerantes
- alcoólicos
- variedade
- qualidade

**▶ sobremesas**

- serviços
- quantidade de garçons
- qualidade dos garçons

**▶ segurança**

**▶ status**

- sistema de atendimento
- tradição
- sanitários
- quantidade
- qualidade

**▶ atrações**

- asseio
- piano-bar
- shows

**▶ outras variáveis pertinentes à análise**

- ▶ preço médio das sobremesas
- ▶ preço médio das entradas

**b. Preço**

- ▶ preço médio dos pratos
- ▶ preço médio das bebidas
  - sucos
  - refrigerantes
  - alcoólicos (vinhos, cerveja)

**▶ formas de pagamento**

- cheque
- cartões de crédito
- tiquetes
- conta mensal
- política de descontos

**▶ outras variáveis pertinentes à análise**

(continua)

(continua)

(continuação)

### c. Distribuição/vendas

- ▶ acessibilidade do local
  - transporte urbano
  - transporte particular
- ▶ sistema de reservas
  - telefone
  - Internet
  - empresas especializadas
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

### d. Comunicação

- ▶ veiculação em guias
- ▶ presença na mídia
- ▶ referências de personalidades famosas
- ▶ sinalização externa
- ▶ placa externa
- ▶ nome (facilidade de memorização, adequação)
- ▶ marca e logotipo
- ▶ boca a boca
- ▶ qualidade e conteúdo do site / mídias sociais
- ▶ qualidade visual do cardápio e do material de apresentação
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

## 2) Indústria de produto de consumo (sem precisar qual tipo de produto)

### a. Produto

- ▶ composição
- ▶ design
- ▶ embalagem (estética, durabilidade)
- ▶ quantidade por embalagem
- ▶ garantia
- ▶ qualidade percebida
- ▶ assistência pós-venda
- ▶ tradição
- ▶ confiança
- ▶ status
- ▶ facilidade de uso
- ▶ eficácia
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

(continua)

(continuação)

### b. Preço

- ▶ valor
- ▶ condições de pagamento
- ▶ formas de pagamento
- ▶ descontos
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise

### c. Distribuição/Vendas

- ▶ abrangência territorial
- ▶ vendedores
  - quantidade
  - qualidade
- ▶ pontos de venda
  - quantidade
  - qualidade

### d. Comunicação

- ▶ rapidez na reposição
  - ▶ qualidade da exposição
  - ▶ adequação da estocagem
  - ▶ eficácia na entrega
  - ▶ informatização dos processos
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- ▶ publicidade
    - mídias utilizadas
    - frequência
    - espaço/tempo das mensagens
  - ▶ promoção de vendas
    - interna
    - revendedores
    - consumidor final
  - ▶ merchandising
    - reposição
    - decoração dos pontos de venda
  - ▶ relações públicas
    - patrocínios (culturais/sociais/esportivos)
    - eventos
    - assessoria de imprensa
  - ▶ site/blog na Internet
    - forma
    - conteúdo

(continua)

(continua)

- ▶ facilidade de acesso
- ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- d. Comunicação
  - ▶ capacidade de geração de mídia espontânea (tradicional e digital)
  - ▶ material informativo
  - ▶ qualidade do padrão visual
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise

### Associação de amparo a crianças com deficiência (como exemplo)

- a. Produto
  - ▶ infraestrutura disponível
    - prédios
    - equipamentos
    - veículos
  - ▶ recursos humanos
    - equipe médica
    - equipe de enfermagem
    - equipes complementares (psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas etc.)
    - equipe operacional
    - equipe administrativa
  - ▶ qualidade do atendimento
  - ▶ capacidade de atendimento
  - ▶ serviços de acompanhamento pós-atendimento
  - ▶ serviços sociais com a família
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- b. Remuneração
  - ▶ valor necessário para a operacionalização
  - ▶ recursos obtidos
  - ▶ recursos em caixa
  - ▶ capacidade de arrecadação
  - ▶ outras variáveis pertinentes à análise
- c. Distribuição
  - ▶ abrangência das ações
  - ▶ localização
  - ▶ veículos disponíveis
  - ▶ equipe de voluntários para captação de recursos

(continua)

Quadro 13.6 III — Exemplo de organização não governamental (visando o mercado de empresas apoiadoras/patrocinadoras (marketing reverso))

### Análise comparativa dos subitens da empresa e de seus principais concorrentes

Uma vez definidos os subitens que compoem cada um dos *outputs* (produto/preço/vendas/comunicação), realiza-se a análise, confrontando a situação da empresa com a de seus principais concorrentes.

Para evitar possíveis erros de julgamento, sugerimos que a análise seja sempre realizada pelo comitê composto por representantes de todas as áreas da empresa (compras, produção, vendas, finanças, recursos humanos, entre outros) e também com a presença (quando possível) de seus clientes mais próximos.

Obviamente, a análise dos concorrentes demandará uma pesquisa específica, a fim de conhecer as condições dos subitens de cada um de seus *outputs*. Ressaltamos que tal tarefa é possível, na medida em que estamos falando de uma análise de *outputs*, ou seja, dos elementos que *saem* da empresa para serem disponibilizados ao mercado, onde podem ser conhecidos e até adquiridos para melhor informar a análise.

A empresa deverá conhecer efetivamente seus *outputs* e também os de seus concorrentes mais importantes. Mais do que isso, tem de saber *comparar* objetivamente tais subitens para estabelecer com realismo seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

Recomendamos, portanto, o preenchimento do Quadro 13.7, como a seguir:

Quadro 13.7 Modelo comparativo dos *outputs*

Item/subitem	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente (...)
I. PRODUTO				
a. Composição	Incompleta	Completa	Forte	
b. Embalagem	Robusta/adequada	Forte	Robusta/adequada	....
c. Design	Moderno/atual	Forte	Antiquado	Fraco
II. PREÇO				
a. Valor	R\$ 5	Fraco	R\$ 4,50	Forte
b. Formas de pagamento	Flexível	Forte	Não flexível	Fraco

(continua)



Item/subitem	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente (...)
<b>III. VENDAS</b>				
a. Quantidade de pontos de venda	345 PDVs	Forte	260 PDVs	Fraco
b. Qualidade dos pontos de venda	Razoável	Fraco	Excelente	Forte
<b>IV. COMUNICAÇÃO</b>				
a. Publicidade	Adequada	Forte	Adequada	Forte
• Mídia	Baixa	Fraco	Boa	Forte
• Frequência	Boa	Forte	Razoável	Fraco
• Qualidade das mensagens				...

Esse modelo, tal como proposto, apresenta algumas fragilidades. Entre elas, não propiciar mecanismos de diferenciação na análise dos *outputs* e dos subitens, de acordo com sua importância relativa no contexto geral da avaliação. Além disso, pode apresentar distorções de julgamento ao recomendar o uso das expressões *pontos fortes* e *pontos fracos*, que são subjetivas e tendem a extremar situações nas quais as diferenças não são tão significativas, isto é, tendem a exagerar ou minimizar as desigualdades.

Outra fragilidade aparece quando a comparação se dá entre empresas com *outputs* de padrão inferior aos das empresas que operam em outros mercados mais exigentes. Quando isso ocorre, geralmente, o conformismo resultante do fato de se ter *outputs* “menos ruins” que os dos seus fracos concorrentes pode levar a empresa a não empreender esforços para melhorar e se preparar para a possível entrada de concorrentes mais fortes. Sugerimos, portanto, que a análise comparativa seja, sempre que possível e pertinente, realizada tendo como parâmetros *outputs* de empresas modelo (*benchmarks*), nacionais ou internacionais. Como dificilmente uma só empresa tem todos os subitens dos quatro *outputs* em nível de excelência, os parâmetros de situação ideal podem advir de várias empresas, mesmo daquelas que operam em setores diferentes, mas que têm muito a ensinar para empresas do setor em análise. Exemplo: o setor hospitalar pode aprender muito com os parâmetros de excelência de serviços do setor de hotelaria.

### Quantificação do modelo

Com o objetivo de complementar o quadro analítico apresentado, propomos que, além da avaliação qualitativa dos itens e subitens que compõem os *outputs*, proceda-se à quantificação do modelo, considerando que há situações em que alguns *outputs* e subitens assumem maior relevância que os outros, ou seja, assumem maior importância no processo de decisão de compras dos segmentos de mercado em dado contexto mercadológico. Em uma economia instável, por exemplo, o *output* preço pode assumir uma importância maior que os demais. No setor de refrigerantes, os *outputs* comunicação e distribuição são necessariamente mais importantes do que produto e preço (na verdade, muito similares entre os concorrentes).

Nos subitens, também podemos observar diferenças quanto à relevância no processo de decisão de compra do cliente de acordo com o seu perfil sociodemográfico e psicográfico (veja o Capítulo 9). Sugerimos, então, que a empresa, quando reconhece que há diferenças de importância, atribua pesos de importância aos *outputs* e também aos subitens dependentes, *baseados na*

*lógica da decisão de compra dos clientes*. Caso não haja tal percepção, será necessária a realização de uma pesquisa com seus clientes.

A técnica grupo de foco (veja o Capítulo 12) ajuda na obtenção de informações sobre o processo de decisão de compra dos clientes. Por meio dessa técnica de pesquisa, podemos descobrir quais *outputs* (produto, preço, distribuição ou comunicação) são mais importantes na hora da decisão de compra, e qual seu peso, ou seja, sua importância em relação aos demais.

Sem a pesquisa com os clientes, as empresas tendem a dar maior peso aos *outputs* e subitens que consideram ser seus pontos fortes.

Complementando a análise qualitativa, é recomendável atribuir notas aos subitens que compõem cada *output*. A atribuição de notas, como aqui proposto, elimina a amplitude do sistema forte versus fraco e reduz a subjetividade no julgamento da importância de cada subitem, tornando a análise mais realista. Além disso, reflete a situação do subitem em relação ao que seria ideal, ou seja, o *benchmark* (nota 10).

Devemos nos lembrar de que a análise quantitativa, com atribuição de pesos e notas, só deve ser feita após a análise informativa, com o objetivo de complementá-la e usufruir das vantagens listadas a seguir.

As vantagens da avaliação quantitativa são:

- ▶ Levanta numericamente as defasagens, positivas e negativas existentes entre os *outputs* e subitens da empresa e de seus principais concorrentes e também em relação aos parâmetros de situação ideal (nota 10). Os números facilitam a percepção e a visualização de tais defasagens.
- ▶ Representa, de forma sistêmica, na avaliação, a importância relativa de todos os *outputs* e seus subitens, em dado contexto mercadológico. Havendo mudanças no contexto, os pesos de importância dos *outputs* e de seus subitens deverão ser reavaliados e reajustados quando necessário.
- ▶ Como é baseada em pesos e notas, indica a ordem de priorização das estratégias e ações a serem implementadas.
- ▶ Possibilitam o registro efetivo de mudanças que podem ocorrer no transcurso mercadológico. Exemplo: Na avaliação do subitem “Atendimento”, consideramos, em dado momento, que a atuação da empresa seja razoável, atribuindo nota 6. Depois de realizar melhorias, podemos registrar, no modelo, a mudança resultante, dando nota 7 ou 8 para esse subitem.

### Exemplo de quantificação

Uma empresa fabricante de refrigerantes (X) realiza a avaliação de seus *outputs* comparando-os aos de seus dois principais concorrentes (A e B). A empresa reconhece que distribuição e comunicação são duas variáveis que merecem maior destaque na análise, ou seja, em um total de 100%, ambas representam 60% (30% cada).

Outputs:	
Produto	0,2 (20%)
Preço	0,2 (20%)
Distribuição	0,3 (30%)
Comunicação	0,3 (30%)
	<hr/>
	1,0 (100%)

**Quadro 13.8** Avaliação quantitativa dos *outputs* da empresa X em comparação com os da empresa A e da empresa B (as notas deverão refletir as condições de cada subitem, depois de realizada a avaliação qualitativa).

<b>Outputs</b>	<b>Empresa X</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Ideal</b>
<b>I. PRODUTO (0,2)</b>				
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota
a. Sabor	0,3	7 = 2,1	6 = 1,8	10 = 3
b. Embalagem	0,3	8 = 2,4	9 = 2,7	10 = 3
c. Composição	0,1	9 = 0,9	8 = 0,8	10 = 1
d. Coloração	0,1	5 = 0,5	7 = 0,7	10 = 1
e. Tradição	0,2	6 = 1,2	5 = 1,0	10 = 2
	1,0	7,1	7,0	10
<b>II. PREÇO (0,2)</b>				
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota
a. Valor	0,5	5 = 2,5	7 = 3,5	10 = 5
b. Forma de pagamento	0,2	8 = 1,6	5 = 1,0	10 = 2
c. Descontos	0,3	8 = 2,7	6 = 1,8	10 = 3
	1,0	6,8	6,3	10
<b>III. DISTRIBUIÇÃO (0,3)</b>				
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota
a. Revendedores	0,5	6 = 3,0	9 = 4,5	10 = 5
b. Pontos de venda	0,3	7 = 2,1	8 = 2,4	10 = 3
c. Sistema de Entrega	0,2	8 = 1,6	8 = 1,6	10 = 2
	1,0	6,7	8,5	10
<b>IV. COMUNICAÇÃO (0,3)</b>				
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota
a. Publicidade	0,3	8 = 2,4	7 = 2,1	10 = 3
b. Promoções	0,3	7 = 2,1	7 = 2,1	10 = 3
c. Merchandising	0,3	6 = 1,8	8 = 2,4	10 = 3
d. Patrocinios	0,1	9 = 0,9	9 = 0,9	10 = 1
	1,0	7,2	7,5	10

**Quadro 13.9** Total – *outputs*

	<b>Peso</b>	<b>Empresa X</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Ideal</b>
PRODUTO	0,2	7,1 = 1,42	7,0 = 1,40	6,5 = 1,30	2
Preço	0,2	6,8 = 1,36	6,3 = 1,26	5,5 = 1,10	2
Distribuição	0,3	6,7 = 2,01	8,5 = 2,55	5,8 = 1,74	3
Comunicação	0,3	7,2 = 2,16	7,5 = 2,25	7,1 = 2,13	3
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>6,95</b>	<b>7,46</b>	<b>6,27</b>	<b>10</b>

Na totalização, percebemos que o concorrente A leva vantagem sobre a empresa X, enquanto o concorrente B encontra-se defasado em relação a ambos. No entanto, levando em consideração uma situação ideal (*benchmarking*), podemos observar que ambas – a empresa X e a concorrente A – encontram-se relativamente aquém da situação ideal.

A análise dos pontos fortes e fracos em relação aos *outputs* demonstra o que a empresa deve fazer para aumentar sua competitividade, ou seja, indica as melhorias a serem implementadas. Entretanto, nem todas as estratégias e ações de melhoria são possíveis de ser realizadas com sucesso, muito em função das restrições dos recursos financeiros, técnicos e humanos e da pressão do tempo. Como para a empresa é praticamente impossível fortalecer todos os subitens “fracos”, ela tem de priorizar suas ações estratégicas de acordo com a sua importância no processo de decisão de compra dos segmentos clientes.

Como estabelecemos pesos de importância aos subitens e *outputs*, a análise estratégica – visando à melhoria dos subitens fracos e manutenção dos subitens fortes – pode iniciar-se com a seguinte sequência:

1. Subitens fracos (com menor nota) mais importantes (com maior peso) de *outputs* mais relevantes (com mais peso).
2. Subitens fortes (com maior nota) mais importantes de *outputs* mais relevantes.
3. Subitens fracos menos importantes (com menor peso) de *outputs* mais relevantes.
4. Subitens fortes menos importantes de *outputs* mais relevantes.
5. Subitens fracos mais importantes de *outputs* menos relevantes (com menor peso).
6. Subitens fortes mais importantes de *outputs* menos relevantes.
7. Subitens fracos menos importantes de *outputs* menos relevantes.
8. Subitens fortes menos importantes de *outputs* menos relevantes.

Aconselhamos a realização das análises dos subitens fortes (com maior nota) porque tal situação de força pode ser transitória ou pode ser resultado de uma circunstância momentânea de mercado. Dessa forma, é fundamental monitorar sempre os *outputs* fortes para que a empresa possa mantê-los, ou mesmo evitar que se transformem em pontos fracos.

É certo que a sequência sugerida é apenas um exemplo de priorização da atenção que cada estratégia deve merecer. No entanto, é função do gestor, após a avaliação das análises qualitativa e quantitativa, definir a sequência mais adequada.

### Análise SWOT dos inputs e throughputs

Nem todas as recomendações de ações a serem empreendidas pela empresa, demonstradas pelo modelo, são possíveis de serem realizadas. Levando-se em conta que os *outputs* resultam dos *inputs* e *throughputs*, os pontos fracos detectados decorrem geralmente de suas deficiências. Por isso, *devemos estender nossa análise também aos inputs e throughputs*. Assim, podemos levantar quais *inputs* e *throughputs* estão proporcionando subitens fracos dos *outputs*. Identificados tais *inputs* e *throughputs*, podemos verificar se é possível modificá-los e melhorá-los, para obtermos melhores *outputs*.

Há casos em que determinados recursos e sistemas não são possíveis de modificação. Quando isso ocorre, devemos procurar *inputs* e *throughputs* que possam ser alterados para obter melhores subitens de *output*, o que talvez exija um posicionamento de mercado diferente do atual. Essa situação será exemplificada a seguir.

A análise de *inputs* e *throughputs* pode ser realizada utilizando-se dois diferentes modelos: análise comparativa e análise causal sistêmica.

#### Análise comparativa

O primeiro modelo é o que podemos denominar de *análise comparativa*, ou seja, um processo em que confrontamos os *inputs* e *throughputs* da empresa com os de seus principais concorrentes e com uma situação ideal, ou seja, de maneira análoga à feita com os *outputs*, em busca de determinar e ordenar os pontos fortes e fracos.

Entendemos que há grandes dificuldades de se levantar os *inputs* e *throughputs* dos concorrentes. Assim sendo, muitos dos espaços analíticos ficarão em branco. Entretanto, se o conhecimento de alguns deles se constituir como fundamental para a tomada de decisões, a empresa deverá buscá-los, para que a análise seja mais completa. Pesquisas realizadas com fornecedores, instituições financeiras, órgãos de pesquisa e de fomento, universidades corporativas etc. podem propiciar à empresa o conhecimento dos *inputs* e *throughputs* mais importantes da concorrência.

Na análise de *inputs* e *throughputs*, a determinação do que seria o "ideal" (*benchmarking*) passa a ser muito importante. Um gestor bem preparado deve ter uma ideia clara e objetiva de quais seriam os recursos, processos, sistemas e políticas ideais a serem implementados para se obter melhores *outputs*. Dessa forma, o modelo "clássico" pode assumir o formato sugerido no Quadro 13.10, a seguir.

Quadro 13.10 Formato do modelo comparativo – inputs

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
I. Recursos financeiros ▶ Investimento • Em equipamentos • Em pesquisa • Em inovação • Em comunicação ▶ Capital de giro • Situação				

(continua)

(continuação)

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
II. Recursos humanos ▶ Situação geral • Política salarial • Nível de motivação • Treinamentos • Nível de comprometimento ▶ Administrativos • Qualidade dos gestores • Grau de capacitação • Operacionais • Quantidade dos RH • Qualidade dos RH				
III. Recursos materiais ▶ Infraestrutura • Equipamentos ▶ Matérias-primas • Qualidade • Preço pago • Nível do estoque ▶ Embalagem ▶ Insumos ▶ Veículos ▶ Armazéns ▶ Equipamentos de informática ▶ Softwares				
IV. Informações ▶ Sistema de Informação • Para Gestão • De mercado ▶ Operacionais ▶ Pesquisas • Fontes secundárias • Fontes primárias				
V. Variáveis Tecnológicas ▶ Royalties/patentes ▶ Grau de diferenciação ▶ Nível de qualificação				

Quadro 13.11 Formato do modelo comparativo – *throughputs*

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
<p><b>Processos</b></p> <p>a. De produção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processos e métodos utilizados</li> <li>➤ Nivel de adequação</li> <li>➤ Qualidade do uso</li> <li>➤ Grau de otimização</li> <li>➤ Nivel de atualização</li> </ul> <p>b. De movimentação de mercadoria/logística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processos e métodos utilizados</li> <li>➤ Nivel de adequação</li> <li>➤ Qualidade do uso</li> <li>➤ Grau de otimização</li> <li>➤ Nivel de atualização</li> <li>➤ Nivel de atualização</li> </ul> <p>c. De prospecção de novos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processos e métodos utilizados</li> <li>➤ Nivel de adequação</li> <li>➤ Qualidade do uso</li> <li>➤ Grau de otimização</li> <li>➤ Nivel de atualização</li> </ul> <p>d. De desenvolvimento de produtos e de serviços etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processos e métodos utilizados</li> <li>➤ Nivel de adequação</li> <li>➤ Qualidade do uso</li> <li>➤ Grau de otimização</li> <li>➤ Grau de sinergia com outros produtos</li> <li>➤ Nivel de atualização</li> </ul>				

(continua)

(continuação)

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
<p><b>Sistemas</b></p> <p>a. Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas utilizados</li> <li>➤ Nivel de adequação às necessidades</li> <li>➤ Graus de satisfação e motivação gerados</li> </ul> <p>b. Contábeis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas utilizados</li> <li>➤ Grau de adequação</li> <li>➤ Nivel de clareza</li> <li>➤ Grau de precisão</li> </ul> <p>c. Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas utilizados</li> <li>➤ Grau de adequação</li> <li>➤ Grau de informatização</li> <li>➤ Nivel de segurança</li> </ul> <p>d. Comunicação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas e ferramentas utilizados</li> <li>➤ Grau de eficácia</li> <li>➤ Nivel de cobertura</li> <li>➤ Adequação aos diferentes níveis hierárquicos</li> <li>➤ Grau de precisão, clareza, segurança, credibilidade</li> </ul> <p><b>Políticas</b></p> <p>a. De cargos e salários</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parâmetros adotados</li> <li>➤ Adequação ao mercado</li> <li>➤ Graus de satisfação</li> <li>➤ Envolvimento e comprometimento gerados</li> </ul> <p>b. De vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condições previstas</li> <li>➤ Adequação ao mercado</li> <li>➤ Grau de eficácia</li> <li>➤ Resultados obtidos</li> </ul>				

(continua)

(continuação)

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
<p>c. De responsabilidade social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eventos realizados</li> <li>▶ Grau de comprometimento da empresa</li> <li>▶ Nível de investimentos no social</li> <li>▶ Grau de engajamento dos colaboradores</li> </ul>				
<p>d. De lucros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nível de reinvestimento</li> <li>▶ Grau de amortização de investimentos já realizados</li> <li>▶ Adequação da distribuição de dividendos</li> </ul>				
<p>e. De investimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Adequação às necessidades e oportunidades do mercado</li> <li>▶ Grau de coerência nos investimentos</li> </ul>				
<p>Cultura Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Relações de poder</li> <li>▶ Adequação da linguagem comum</li> <li>▶ Nível de conhecimento e saberes</li> <li>▶ Adequação de atitudes e comportamentos</li> <li>▶ Identidade empresarial</li> </ul>				
<p>Clima Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grau de motivação</li> <li>▶ Nível de envolvimento e comprometimento.</li> </ul>				
<p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nível de adequação das instalações</li> <li>▶ Grau de otimização dos sistemas de transporte</li> <li>▶ Nível de eficiência pré-produção</li> </ul>				

(continua)

(continuação)

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nível de eficiência pós-produção</li> <li>▶ Grau de cobertura</li> <li>▶ Grau de sinergia operacional</li> </ul>				

Tal análise pode ser realizada com um pequeno texto analítico (explicativo da situação), seguido de uma nota de 0 a 10 e tendo como base, para a nota mais alta, a situação equivalente ao "ideal" que, enfatizamos, deve ser projetada pelo comitê representativo dos diferentes setores da empresa (compras, produção, vendas, finanças, serviços de marketing etc.), cada qual ponderando e explicitando quais seriam os *inputs* e *throughputs* mais adequados e necessários para se obter *outputs* de excelência. Essa análise, realizada periodicamente e sempre que houver mudanças em *inputs* e *throughputs* relevantes, poderá propiciar aos gestores a identificação das principais causas da situação de fragueza dos subitens que compõem os *outputs* da empresa. O conhecimento dos problemas com os *inputs* e *throughputs* dos concorrentes possibilitará à empresa antecipar-se na tomada de medidas de melhoria para obter vantagem competitiva.

Concordamos que esse modelo comparativo apresenta limitações, principalmente no que se refere às informações sobre os *inputs* e *throughputs* das empresas concorrentes, no entanto, incentivamos sua utilização principalmente com o objetivo de identificar tanto fragilidades quanto potencialidades dos *inputs* e *throughputs* da empresa e suas aproximações e defasagens em relação a situações ideais e/ou de excelência.

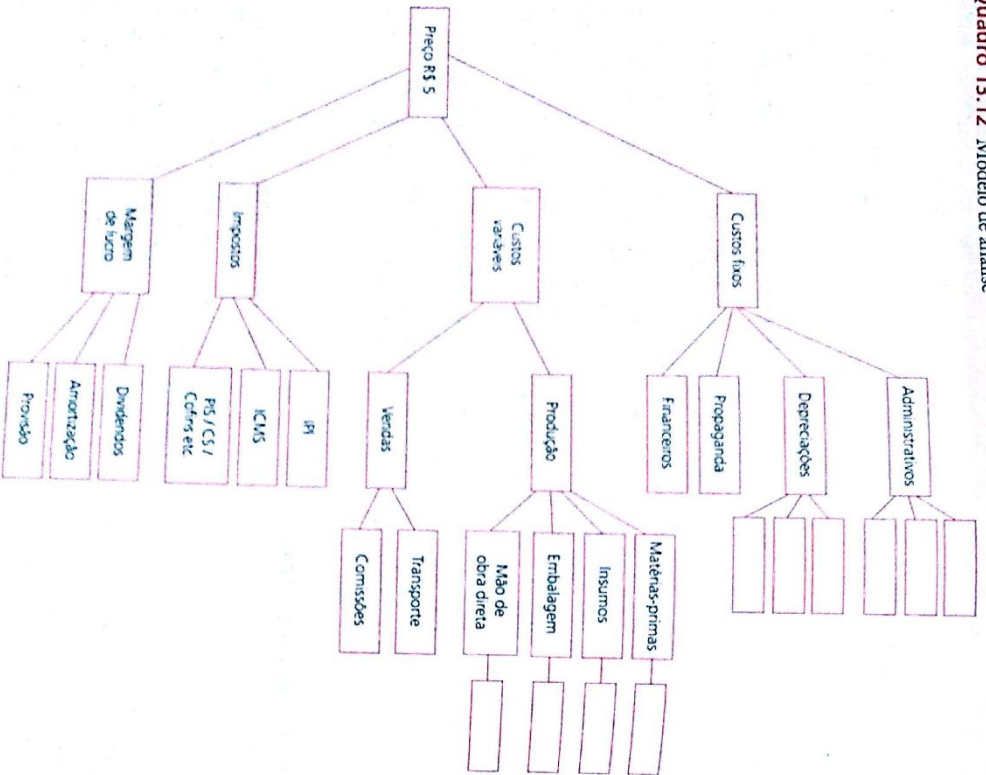
### Análise causal sistêmica

Ao lado da análise comparativa, a empresa poderá realizar a análise causal sistêmica, inspirada no diagrama de causas e efeitos ou "diagrama de espinha de peixe", de Kaoru Ishikawa, que procura, com base nos problemas detectados (*outputs* fracos), identificar todas as suas possíveis causas (*inputs* e *throughputs* relacionados). Como não se pode realizar essa análise para todos os subitens/*outputs* problemáticos, em virtude das limitações de recurso e de tempo, a empresa deverá eleger os subitens *dos outputs* que merecem esta análise específica por sua importância na decisão de compra dos segmentos de mercado considerados e de acordo com a sequência de priorização sugerida, e apontar todos os *inputs* e *throughputs* responsáveis por todo subitem a ser analisado.

Por exemplo, suponha que o preço do produto da empresa X seja de R\$ 5,00, o de seus concorrentes de R\$ 4,50 e que esse subitem "valor cobrado" tem o maior peso dentro do *output* preço, o qual, por sua vez, também é o mais importante quando comparado a outros *outputs*, ou seja, constitui-se na variável que o segmento de mercado considera como a mais preponderante em sua decisão de compra.

Assim sendo, a empresa X deverá proceder a uma análise de seus *inputs* e *throughputs*, seguindo o modelo que se aproxima graficamente do proposto por Kaoru Ishikawa como o "diagrama de causas e efeitos", no Quadro 13.12.

Quadro 13.12 Modelo de análise



Esse modelo de análise geralmente permite a visualização de *inputs* e *throughputs* problemáticos, que resultam no *output* não competitivo (fraco) ou inadequado.

No caso anteriormente citado, pode-se, por exemplo, chegar à conclusão que o preço superior (R\$ 5,00) pode estar em função de custos mais elevados em consequência dos *inputs* "matéria-prima importada" (qualidade e preço superiores), "mão de obra com capacitação superior" (produtividade e salários superiores) e "equipamentos modernos" (taxa de depreciação mais alta) e do *throughput* "política da empresa", que preconiza margem de lucro elevada em razão da provisão para investimentos em qualidade e modernização constante. Percebidas as causas desse *input* fraco (preço mais elevado que a concorrência), a empresa pode definir se deve ou não alterar os *inputs* e *throughputs* causadores dos pontos fracos ou se busca alterar outro *output* (o seguinte, dentro do

processo de priorização), para tornar-se mais competitiva no segmento de mercado em que atua. No entanto, a empresa pode também decidir manter o preço no patamar atual direcionando a comunicação publicitária no sentido de ressaltar a qualidade superior do produto e disponibilizando "qualidade" como o fator decisivo de compra mais relevante. Oivamente, essa decisão só poderá ser tomada após o exame dos resultados da análise GE e de pesquisas indicando a existência e a relevância desse segmento de mercado mais exigente em relação à qualidade.

Como vimos neste exemplo, a empresa deparou-se com duas situações, uma de ameaça e outra de oportunidade:

<b>AMEAÇA</b>	Tornar-se totalmente inviável mercadologicamente caso insistisse em atuar com preço elevado em um segmento de mercado com poder aquisitivo limitado cujo <i>output</i> "preço" se constitui em fator decisivo de compra preponderante.
<b>OPORTUNIDADE</b>	Reconquistar seus objetivos e metas mercadológicos e financeiros efetuando um reposicionamento de mercado, ou seja, direcionando suas ações mercadológicas e realocando seu diferencial competitivo "qualidade" em um segmento de mercado mais exigente em relação a este atributo.

Essas constatações – de ameaças e de oportunidades — só são possíveis (e confiáveis) após uma análise detalhada dos *outputs*, *inputs* e *throughputs* da empresa e de seus principais concorrentes, bem como dos resultados dos outros modelos de análise mercadológica como o GE e matriz de portfólio (veja o Capítulo 7), ambiental (veja o Capítulo 10) e de pesquisas de mercado (veja o Capítulo 12).

### Exemplo de identificação de ameaças e oportunidades

A empresa Y está perdendo gradativamente sua posição no segmento de mercado onde atua. Decide aplicar os modelos de análise propostos neste livro. A seguir, relatamos os principais resultados das análises:

A matriz multifatorial GE revelou que o mercado dos produtos da empresa Y apresenta alta atratividade, no entanto sua atuação é considerada fraca.
Os valores considerados na matriz de crescimento e participação indicam que os produtos da empresa Y se constituem em "abacaxi", com baixa participação e crescimento de vendas abaixo da média do mercado.
Na análise SWOT dos <i>outputs</i> , detectou-se que a qualidade percebida nos produtos da empresa Y é baixa. Os clientes consideram que os produtos dos concorrentes têm mais qualidade.
A análise de <i>inputs</i> revelou que o equipamento de produção foi adquirido em 1980, tendo, portanto, 22 anos de operação. Os equipamentos de produção dos concorrentes são menos antigos, ou seja, são de 1988 e 1990, respectivamente.
Na análise de <i>throughputs</i> , confirmamos que a diretoria está disposta a comprar um novo equipamento, pois o atual já foi devidamente depreciado e amortizado.
Na análise ambiental, no item bancos/instituições financeiras, levantou-se que a empresa Y não está em situação de inadimplência, tendo crédito na praça, situação oposta a de seus principais concorrentes, que estão com dívidas. Ao mesmo tempo, observou-se a informação de que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) está implementando o financiamento de equipamentos de produção, oferecendo juros subsidiados e carências maiores.
Pesquisas de mercado indicam que os segmentos de mercado que adquirem os produtos da empresa Y estão ficando cada vez mais exigentes em relação à qualidade.

As informações listadas anteriormente, quando cruzadas, nos levam à identificação de uma oportunidade e uma ameaça, que podem ser formuladas da seguinte maneira:

OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Adquirir novo equipamento de produção, aproveitando a situação financeira favorável e condições de financiamento próprias. Dessa forma, nossa empresa terá um produto com melhor acabamento e com qualidade perceptível superior à dos concorrentes. Estes, por sua vez, não poderão adquirir um equipamento semelhante em curto e médio prazos.	Ficar totalmente aliada do mercado se mantiver a baixa qualidade de seus produtos em um segmento de mercado cada vez mais exigente em relação a esse quesito.

Detectar oportunidades e ameaças é resultado de uma série de estudos, que envolvem tanto o ambiente interno quanto o externo de uma organização. Quanto mais acentuada a percepção e mais efetiva a visão sistêmica do gestor, mais diferenciada e substancial será a definição de oportunidades e ameaças.

Para os concorrentes, no exemplo anterior, o fato de o BNDES fornecer financiamento com juros subsidiados e carência maior é ameaça, pois corresponde a uma oportunidade para a empresa Y modernizar-se e aumentar sua competitividade no mercado.

A identificação das ameaças e oportunidades propicia à empresa bases efetivas para a determinação de objetivos e metas.

O levantamento dos pontos fortes e fracos, em relação a cada *output*, fundamenta a definição das estratégias.

A avaliação efetiva dos *inputs* e *throughputs* e do ambiente mercadológico possibilitam à empresa definir as ações a serem implementadas para a viabilização das estratégias que contribua para o alcance dos objetivos e metas.

O modelo de avaliação SWOT, quando devidamente implementado, constitui o sistema de informação mais eficaz para dar suporte ao planejamento.

### Definição de objetivos e metas

(autor: Otávio Freire)

Esta é a fase que marca efetivamente o início do planejamento estratégico orientado ao mercado, pois passa a definir, de forma clara, qual é a finalidade da empresa, e a determinar onde e quando ela quer chegar. Isso se dá por meio do estabelecimento dos objetivos e metas a serem alcançados pela organização.

Buscando diminuir a dispersão de foco nessa fase crucial da análise e do planejamento mercadológico, é de suma importância a elaboração de um resumo das atividades de análise.

### Aspectos relevantes para o estabelecimento de objetivos e metas do planejamento mercadológico

Quando os responsáveis pelo planejamento estratégico voltado ao mercado fazem um trabalho exaustivo e minucioso com o conjunto de modelos de análise MCP e GE, articulando-os ao SWOT, e operando com o máximo de possibilidades, de acordo com o que foi abordado neste livro, a empresa passa a dispor de um conhecimento acumulado de informações importantes a

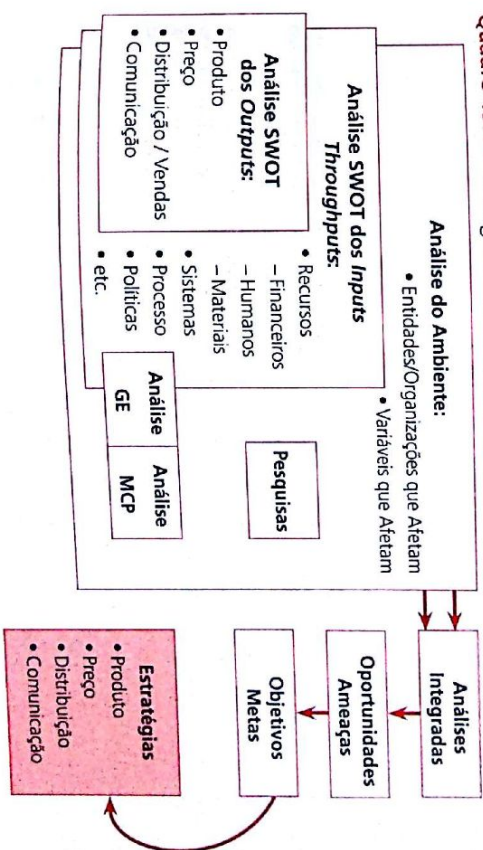
respeito dela mesma, de seus parceiros e fornecedores, seus clientes e sobre o próprio mercado em que se encontra, bem como sobre seus concorrentes e o ambiente a seu redor. A partir daí, surge uma infinidade de possibilidades diante da equipe de planejamento, engendrando um turbilhão de articulações nessa teia de negócios que se estabelece.

Ora, se o momento de análise foi devidamente privilegiado, muitos problemas e oportunidades certamente emergiram desse processo e devem ser considerados. Para tanto, a equipe deve levar em conta a integração dos pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças do mercado e os campos ambientais de influência, que incidem sobre ela de forma crítica, configurando as variáveis vitais para o sucesso do planejamento.

Alim-se a essas variáveis a análise das barreiras à entrada e à saída, do tipo de mercado em questão, juntamente com a capacidade da empresa de superá-las e a análise do *core business*, ou seja, da própria razão de ser da empresa e o escopo que orienta todo o negócio.

Unidos, esses ingredientes promovem uma síntese da situação crítica da empresa, auxiliando no balizamento dos objetivos e metas, e nas prioridades de ação do planejamento, que eclodirá desses objetivos, como mostra o seguinte Quadro 13.14:

Quadro 13.14 Fluxograma de definição de objetivos e metas



Dentro do âmbito da análise e planejamento mercadológico, raras são as empresas e negócios que optam pelo estabelecimento de um só objetivo, até porque é muito difícil e — talvez — didaticamente complicado utilizar um único referencial para toda a organização. Os profissionais de marketing preocupam-se com questões de lucratividade, volume de vendas, margens de contribuição, capital de giro, *market share* ou participação de mercado, imagem do negócio, e tantos outros parâmetros e elementos, que pode até ser temeroso restringi-los a apenas um objetivo.

Pensado de forma interativa, ou seja, buscando um resultado pleno e inequívoco, o objetivo pode ser encarado como o conjunto dos valores finais a serem obtidos ao longo e ao final de determinado período de planejamento, execução e controle. Para ele, convergem progressivamente na linha do tempo os resultados das sucessivas interações do processo mercadológico.

A definição apresentada ajuda os profissionais de marketing a compreender a complexidade dos objetivos e sua relação com o conjunto das metas que são fixadas com base neles. Um ponto importante no estabelecimento dos objetivos é lembrar que nenhum setor de uma organização se sustenta sozinho. Isso implica uma sinergia sistêmica, envolvendo todos os setores da empresa, entre os principais objetivos a serem perseguidos.

Mas o propósito deste trabalho é demonstrar como devem ser estabelecidos os objetivos mercadológicos, que seguem a mesma orientação de um plano corporativo mais amplo.

Quando se determina o que a empresa quer, existe uma hierarquia nessa determinação, ou seja, existem objetivos mais importantes que outros, e assim sucessivamente. Cabe à equipe colocá-los em uma ordem satisfatória, que propicie o seu devido cumprimento.

Além da premissa anterior, não é aconselhável a elaboração de objetivos que concorram entre si, pois isso pode causar um conflito de decisões estratégicas. Um exemplo seria procurar, ao mesmo tempo, ampliar a participação de mercado e aumentar expressivamente o percentual de lucratividade. Outro exemplo seria acelerar o crescimento do negócio e buscar mercados de baixo risco, simultaneamente.

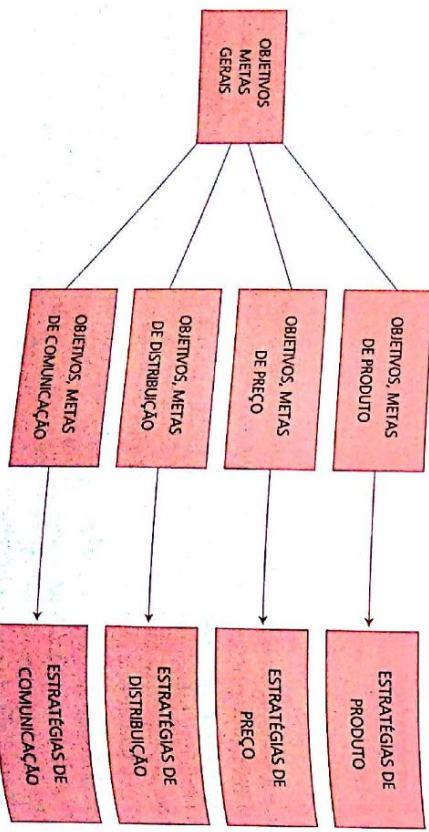
Por fim, vale lembrar que o balçamento dos trabalhos de estabelecimento dos objetivos, fundado na síntese das análises, diminui a margem de erro — para mais ou para menos — em termos de magnitude.

Outra característica que os administradores de mercado devem possuir é a capacidade para transformar objetivos amplos em objetivos específicos, mais focados em termos de *outputs* (*produto, preço, distribuição e comunicação*), o que leva ao estabelecimento das metas.

Normalmente as metas se configuram no trabalho da equipe de planejamento para dotar os objetivos de atributos numéricos e prazos referenciais. As metas devem ser as mais realistas possíveis, sem subestimar a capacidade dos concorrentes, e sem superestimar o potencial de negócios da empresa.

A avaliação dos *inputs* — recursos financeiros, humanos e materiais, informações e tecnologia disponíveis etc. —, bem como a dos *throughputs* — processos, sistemas, políticas, clima organizacional, logística etc. —, possibilita à empresa a definição das estratégias a serem implementadas para que os objetivos e as metas definidos sejam alcançados, como mostra o Quadro 13.15 a seguir.

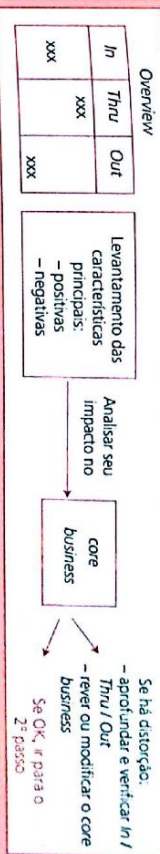
Quadro 13.15 Fluxograma de definição das estratégias



### Seqüência de verificação múltipla dos modelos de análise para o estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias do planejamento mercadológico

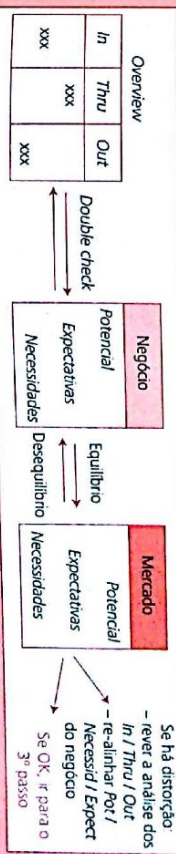
É natural que, durante a elaboração dos modelos de análise, ocorra certo desvio ou modificação na forma de pensar tanto o negócio quanto o mercado em que nos encontramos. Para corrigir quaisquer desvios, incoerências ou lacunas e, também, para refinar e reforçar a análise e os argumentos para a determinação dos objetivos, das metas e das estratégias, propomos uma seqüência de dez passos para a verificação múltipla dos modelos utilizados.

#### 1º passo: Overview do processo x core business



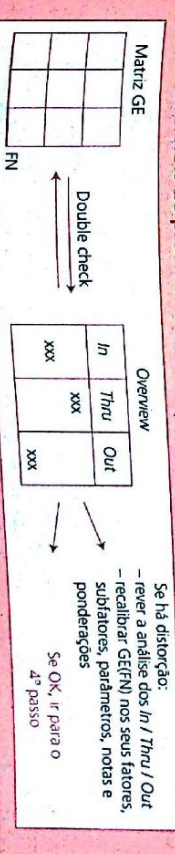
A primeira tarefa de verificação consiste em efetuar um levantamento dos aspectos principais do processo sistêmico estudado no Capítulo 4 e analisar em que medida contribuem ou prejudicam o *core business*, ou seja, o cerne do negócio, aquilo que garante a competitividade da organização e a mantém competitiva no mercado.

#### 2º passo: Overview do processo x equilíbrio negócio/mercado



Em um segundo momento, a equipe de planejamento deve analisar o grau de desequilíbrio entre a empresa e o mercado, utilizando a visão geral do processo sistêmico já verificada anteriormente, como forma de realinhar as possíveis distorções. Essa fase é crucial para dar sentido e direção ao planejamento mercadológico.

#### 3º passo: Overview do processo x matriz GE<sup>FN</sup>

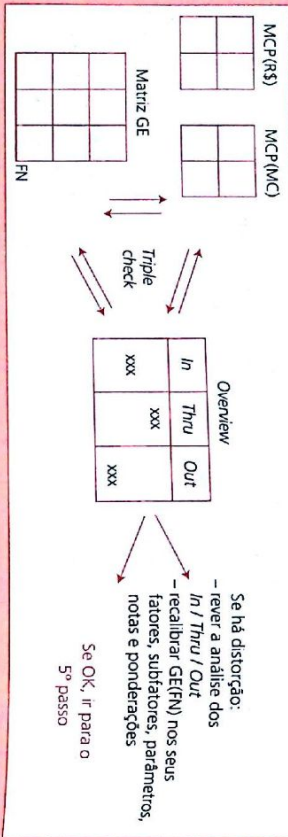


(continua)



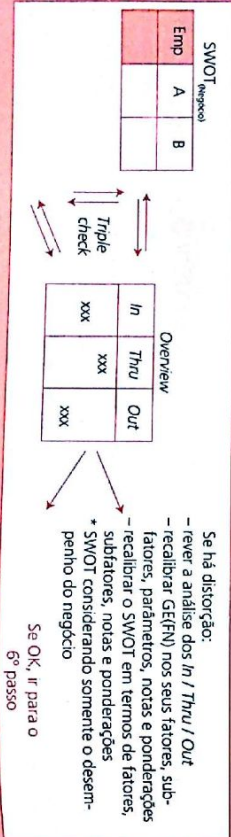
Dando continuidade à verificação dos aspectos internos, os profissionais envolvidos no planejamento devem analisar detalhadamente o eixo de força do negócio/UN constante da matriz GE, procurando eliminar as distorções percebidas.

4º passo: MCP<sub>(int)</sub> x overview do processo x matriz GE<sub>(FN)</sub>



Além da verificação envolvendo o eixo força do negócio/UN da matriz GE e o processo sistêmico, é importante considerar os aspectos levantados nas adaptações internas da matriz de MCP (pertinentes a faturamento e margem de contribuição), por meio de uma checagem tripla. Isso porque se a quantificação estiver correta e detalhada, não há como questionar determinados aspectos concorrentes ao desempenho dos produtos ou linhas de produto, refinando e equalizando a análise interna.

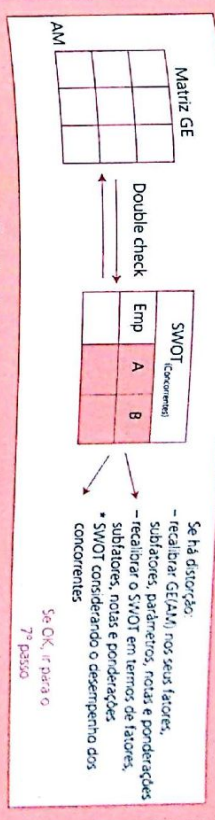
5º passo: SWOT<sub>(negocio)</sub> x overview do processo x matriz GE<sub>(FN)</sub>



Ainda com foco nos elementos internos da análise mercadológica, outra verificação tripla - entre o processo sistêmico, o eixo de Força do Negócio/UN da matriz GE e a análise SWOT, considerando somente o desempenho da organização - pode apontar incongruências de notas ou ponderações, fatores ou parâmetros utilizados para as análises. Quanto mais sinergia e semelhança houver entre os parâmetros, notas, ponderações etc., mais aprofundada será a análise promovida pela equipe de planejamento.

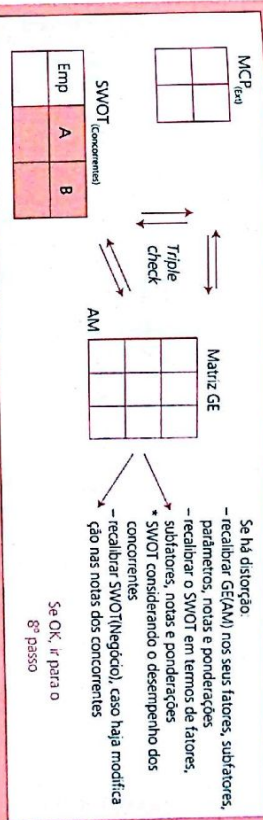
(continua)

6º passo: SWOT<sub>(concorrentes)</sub> x matriz GE<sub>(AM)</sub>



Aqui começa a verificação dos aspectos externos da análise mercadológica. Para isso, promove-se a verificação das incongruências entre o eixo de atratividade de mercado da matriz GE e o desempenho dos concorrentes no SWOT ponderado.

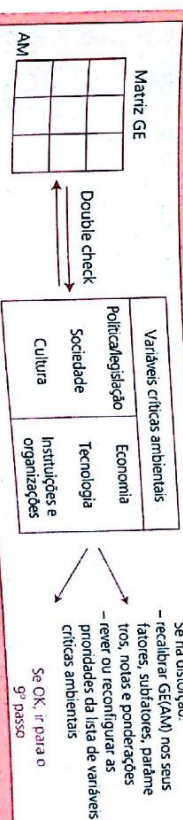
7º passo: MCP<sub>(ext)</sub> x SWOT<sub>(concorrentes)</sub> x Matriz GE<sub>(AM)</sub>



Novamente, procurando refinar o máximo possível a análise, desenvolve-se uma tripla checagem envolvendo o eixo de atratividade de mercado da matriz GE, o desempenho dos concorrentes no SWOT e a análise de mercado através da adaptação da matriz de MCP (aquí chamada MCP externa).

É importante ressaltar que, caso haja modificação no SWOT<sub>(concorrentes)</sub>, faz-se necessário o retorno ao 5º passo, pois a análise SWOT<sub>(negocio)</sub> é sempre em relação a concorrência, portanto, é muito provável que também haja alteração no desempenho da empresa.

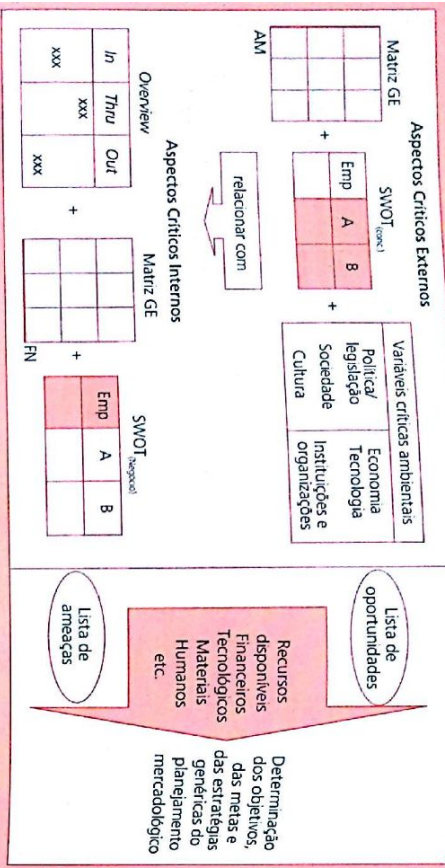
8º passo: Variáveis críticas ambientais<sub>(amb/ind)</sub> x matriz GE<sub>(AM)</sub>



A segunda verificação dos aspectos externos da análise envolve o eixo de atratividade de mercado e a lista das principais observações do ambiente de marketing, que deve ser elaborada por prioridade, como forma de facilitar a leitura e o embate com as ponderações da matriz GE.

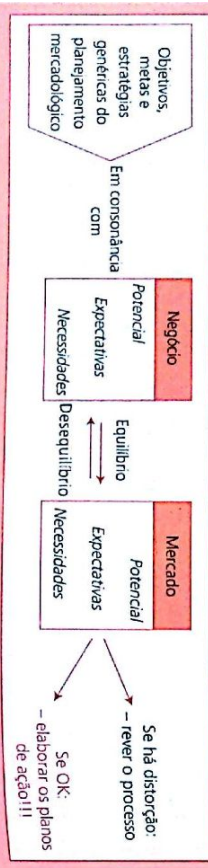
(continua)

9º passo: Relação dos fatores críticos x desempenho do negócio



O esforço de análise e posterior verificação múltipla dos modelos utilizados têm como penúltimo passo a checagem das oportunidades e ameaças levantadas – por ordem de prioridade. Ao aliar essas prioridades observadas no mercado por meio dos modelos com os recursos disponíveis, a equipe de planejamento está preparada para determinar quais serão os objetivos e metas a serem perseguidos no exercício, assim como quais serão as estratégias genéricas adotadas para o planejamento.

10º passo: Verificação do equilíbrio negócio x mercado



Ao cumprir todos os passos da checagem múltipla, é possível comprovar que, com os objetivos, as metas e as estratégias propostos, pode-se buscar o equilíbrio entre a organização e o mercado no curto, médio ou longo prazos, dependendo do hiato existente entre ambos.

O próximo momento será a elaboração dos planos de ação, organização e coordenação, fluxogramas e cronogramas de execução, bem como comprovação da viabilidade econômico-financeira do planejamento mercadológico. Como todos os modelos – GE, MCPs, SWOT, Análise Ambiental, Pesquisas etc. — comportam atualizações decorrentes de mudanças nas variáveis de análise, o gestor deve sempre “administrar” o planejamento, percebendo as novas situações mercadológicas e tomando as decisões compatíveis e necessárias.

Nos próximos capítulos, vamos abordar as estratégias na perspectiva de cada *ouput*.

Exemplo Ronald Gym Club

Líder do segmento de fast food, o McDonald's é a maior empresa desse serviço no mundo, presente em 118 países, com mais de 31 mil restaurantes. Chegou ao Brasil em 1979, e hoje o mercado brasileiro já é um dos oito maiores e está entre os cinco com maior crescimento desde 2000. O cenário em questão, porém, apresenta ameaças, e uma das mais discutidas é a questão da vinculação de uma imagem não saudável com a rede. Vendo no problema uma oportunidade, o McDonald's lançou, em setembro de 2009, o Ronald Gym Club. A unidade conceitual, que une uma espécie de academia ao espaço de alimentação, foi inaugurada em Sorocaba, sendo a terceira na América Latina, oferecendo quadra de minissquete, pebolim eletrônico, parede de escalada, bicicletas ergométricas com monitor LCD, entre outros. A área é voltada para crianças de 3 a 14 anos.

Além disso, o projeto inclui estrutura de acessibilidade para deficientes, como rampas, piso tátil, mesas e balcão adaptados. Foram investidos R\$ 4 milhões no espaço.

Para saber mais:

- <[http://www.mundodomakeing.com.br/5\\_10546.mcdonald-s-oferece-a-academia-em-nova-unidade-em-sp.htm](http://www.mundodomakeing.com.br/5_10546.mcdonald-s-oferece-a-academia-em-nova-unidade-em-sp.htm)>
- <<http://www.mcdonalds.com.br/#/NP/Institucional/311st1>>



Minicaseo NET Combo

A NET serviços é uma empresa do grupo NET que oferece multiserviços via cabo, sendo hoje a maior da América Latina. Presente em 91 cidades brasileiras, a empresa oferece TV por assinatura, internet banda larga e telefonia, por meio de um cabo único. Com suas operações iniciadas em 1991, a empresa começou a adquirir operadores locais para possibilitar seu crescimento, tornando-se em 1998 a maior operadora de sistema múltiplo de televisão por assinatura. Na mesma época, até então denominada Multicanal Participações S.A., a empresa alterou seu nome social para Globo Cabo S.A., em virtude das novas parcerias e agregações efetuadas. Em 2002, a denominação social passou a ser NET Serviços de Comunicação S.A., aproximando-se da marca NET já conhecida pelo público e deixando mais claro sua atuação.

Problema

Atuando no setor de TVs por assinatura, a empresa enfrentava um ritmo lento de crescimento e baixa inserção no público, uma vez que seu produto atendia somente uma necessidade de lazer. Além disso, a TV vinha perdendo espaço para demais meios de entretenimento digitais, como a internet. A concorrência também era algo preocupante, já que se trata de um produto similar, independentemente da empresa.

Como se destacar em um mercado concorrido e que se encontra perante mudanças sociais?

(continua)

(continuação)

### Estratégia

Diversificação e adequação às necessidades do público com conexão e interatividade. Esta foi a resposta encontrada pela NET para voltar a crescer. De uma análise de seus *outputs*, com os potenciais, as necessidades e as expectativas da empresa e de seu público, a marca percebeu que era necessário aumentar sua gama de produtos de forma a melhor satisfazer os itens analisados. A nova geração, juntamente com pessoas mais velhas que fazem parte do dinamismo do século XXI, exige interatividade e praticidade na hora de usufruir dos momentos de lazer. Pensando nisso, a NET desenvolveu um pacote de produtos que pudessem satisfazer seu público em diversos ramos, como a telefonia, a Internet e a já ofertada TV por assinatura. Inicialmente, em 2000, após a aquisição da Vicom – empresa nacional detentora de mais de três mil estações terrenas de telecomunicação por satélite, a NET lançou o Virtua, serviço de internet por banda larga. Em 2006, em parceria com a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A (Embratel), lançou o NET Fone via Embratel. Com tais mudanças, a marca entrou no ramo *triple play*, oferta conjunta de serviços de vídeo, voz e dados. Nasceu o NET Combo.

### Resultado

Hoje, a empresa é a maior de multisserviços via cabo da América Latina, possuindo 50% do mercado de TVs por assinatura e 22% do mercado de banda larga, atingindo 9,9 milhões de domicílios. De acordo com dados do 3º trimestre de 2008, são três milhões de clientes de TV fechada, 2,1 assinantes do NET Virtua e 1,5 milhão do NET Fone via Embratel.

Para saber mais:

<[http://netcombo.globo.com/netPortalWEB/index.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=main\\_page](http://netcombo.globo.com/netPortalWEB/index.portal?_nfpb=true&_pageLabel=main_page)>

### ▶ QUESTÕES

Qual é a sua opinião em relação à proposta de se estender a análise SWOT aos *inputs* e *throughputs* da empresa? Justifique.

Se concorda, quais são os fatores que podem impedir ou dificultar a aplicação dessas análises na empresa onde você trabalha?

### ▶ EXERCÍCIOS

Escolha três empresas concorrentes (por exemplo: Rede Pão de Açúcar, Rede Carrefour e Rede Wal-Mart), três destinos turísticos (como Fortaleza, Manaus e Foz do Iguaçu), três produtos (por exemplo: sorvetes Kibon, Nestlé, Häagen-Dazs) etc. Analise seus *outputs* usando o modelo SWOT. Defina adequadamente os subitens que compõem cada *output*, considerando as especificidades de cada caso. Tente atribuir pesos de importância aos *outputs* e seus respectivos subitens.

OUTPUTS	Empresa ou Produto X	Empresa ou Produto Y	Empresa ou Produto Z
PRODUTO			
PREÇO			
DISTRIBUIÇÃO/VENDAS			
COMUNICAÇÃO			