

lá utiliza-se a irrigação. Esta, além de permitir dosagem, impedindo o paladar amargo que as chuvas fora da época podem trazer a seu sabor, serve também para a adubagem e eliminação de pragas que afetam os cafezais, por meio da utilização de pivô.

7.1 INTRODUÇÃO

As perspectivas de atuação e de desenvolvimento de uma organização a curto e longo prazos decorrem da compreensão e administração da dinâmica das interações entre seus ambientes externo e interno. A atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não previstas e, na maior parte das vezes, incontroláveis.

A compreensão e a análise do ambiente externo devem ser orientadas pela definição do negócio, conforme foi delimitado, e pelo estabelecimento da visão e da missão. Esses três componentes permitem focar a análise das oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta à organização e seu conseqüente posicionamento, a partir da utilização das habilidades e competências distintivas, para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Pode mostrar, também, a inadequação do negócio, da visão ou missão, da maneira como foram expressos, além de tornar inefetivas as competências que a mesma considera básicas e distintivas a sua atuação.

Essa análise viabiliza o questionamento das crenças e suposições que, até o momento, estavam garantindo o sucesso organizacional. Permite, ainda, o desenvolvimento de novas suposições e crenças, visando garantir seu sucesso no futuro. Contudo, apenas esse tipo análise não é suficiente. Precisa estar associada à ação. Precisa ser traduzida em alternativas de estratégias que possam auxiliar o processo decisório, permitindo que a organização assuma um compromisso com a direção almejada. Precisa ser focada em ações críticas e complexas: transformar o conhecimento e aprendizagem adquiridos na análise ambiental em especificações de oportunidades e ameaças que permitam orientar o foco da organização.

Espera-se que, com esses elementos, a organização aprimore sua capacidade de interagir com seu ambiente, melhorando sua perspectiva de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

Essa abordagem coloca em relevo os processos vitais ou as funções essenciais à preservação da vida organizacional. Sua sobrevivência, transformação e evolução estão, assim, relacionadas a sua capacidade de adaptar-se continuamente às mudanças ocorridas no ambiente.

A conceituação da natureza das relações entre a organização e seu meio ambiente torna-se razoavelmente simplificada, a partir da distinção e descrição do que lhe é interno e externo.

No ambiente interno estão os subsistemas organizacionais. No nível externo, estão as chamadas variáveis macroambientais e o ambiente competitivo e de relacionamento. Neste capítulo, trabalharemos seu macroambiente como a dimensão mais ampla de seu ambiente externo, relatando o conjunto de forças ou variáveis que afeta a vida organizacional. Abordaremos os seguintes tópicos:

- os componentes do macroambiente organizacional;
- as dimensões de análise das forças macroambientais; e
- a elaboração de cenários.

A Figura 7.1 ilustra graficamente como essas etapas inter-relacionam-se:

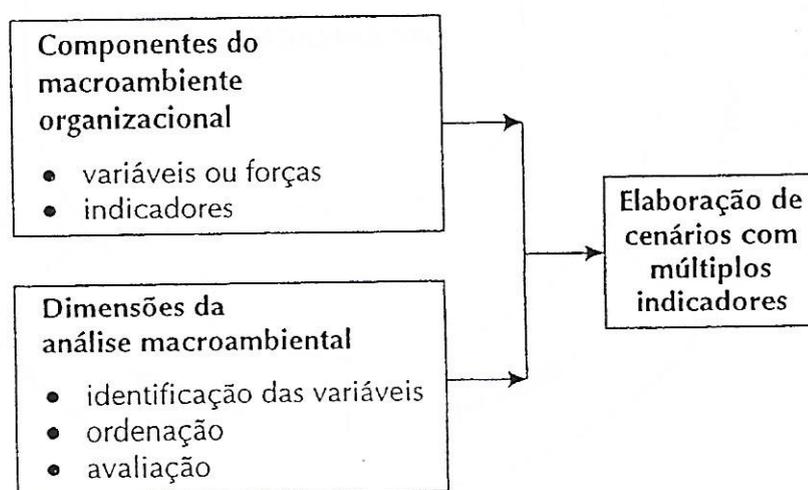


Figura 7.1 *Análise macroambiental.*

No próximo capítulo, trabalharemos os públicos da organização, alocados em seu ambiente competitivo e nos tipos de relacionamentos mantidos.

7.2 COMPONENTES DO MACROAMBIENTE ORGANIZACIONAL

O macroambiente é constituído por variáveis ou forças incontroláveis que “condicionam” as ameaças e oportunidades da organização. Entre essas forças, destacam-se: a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura, a política, a política econômica e a natureza, conforme ilustradas na Figura 7.2.



Figura 7.2 Principais variáveis macro ambientais da organização.

Este nível do ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma organização. Derivam daí as oportunidades e ameaças a sua atuação. Geralmente, os primeiros sinais de mudanças ambientais são fracos e podem ser ignorados ou superdimensionados. A capacidade ou a incapacidade da organização de prever e de lidar adequadamente com sinais que precedem a maioria das grandes modificações que aí ocorrem pode explicar grande parte dos sucessos e dificuldades com os quais ela depara. Ela precisa desenvolver, por meio de métodos adequados, a capacidade de previsão dos eventos futuros e explorá-los ou neutralizá-los em benefício próprio. A atividade de análise do ambiente externo será vista, em detalhes, a seguir.

7.3 DIMENSÕES DA ANÁLISE DAS FORÇAS MACROAMBIENTAIS

A análise do ambiente externo pode ser desenvolvida abrangendo as seguintes dimensões: identificação e ordenação das forças ambientais, avaliação do impacto e avaliação do efeito do impacto.

Com base na identificação, direção, intensidade da ação dessas forças no presente, a organização pode avaliar seu impacto e melhorar sua capacidade de prever, por meio da exploração dos possíveis cursos alternativos, os acontecimentos futuros. A ausência desse tipo de comportamento a levará a tatear áreas cruciais ou potencialmente perigosas sem a possibilidade de avaliar seus possíveis impactos na estratégia adotada.

Essa análise não pode se restringir apenas a eventos ou a questões ambientais isoladas. As conexões e elos que podem ser verificados precisam ser considerados para permitir-se sua inter-relação e derivar daí o posicionamento organizacional em face do afloramento de oportunidades e ameaças.

A tarefa de cada organização é identificar, classificar e avaliar as forças ambientais que a afetam ou podem afetar, positiva ou negativamente.

7.3.1 Identificação das variáveis ambientais

O primeiro passo nesse tipo de análise consiste em categorizar as forças ambientais em variáveis e indicadores nos quais a organização possa apoiar seus cursos de ação. Entre essas forças, que podem ser categorizadas em variáveis, estão a política econômica, a economia, a tecnologia, a demografia, a política e a cultura. Delas podem derivarem-se indicadores, como o nível de inflação (política econômica), renda discricionária (economia), as inovações (tecnologia), a população economicamente ativa (demografia), a estabilidade interna (política), a participação (cultura) etc.

Na identificação das forças ambientais, a organização pode categorizá-las segundo quatro dimensões: *complexidade*, *velocidade*, *duração* e *incerteza*.

COMPLEXIDADE

Corresponde ao conjunto de variáveis que, em dado momento, simultaneamente, influencia positiva ou negativamente a vida de uma organização e que se expressa de maneira diferente segundo as características de cada uma dessas organizações. Em razão da impossibilidade de captar-se todas as variáveis que influenciam sua vida, teremos que ser, de certa forma, arbitrários, tentando relacionar aquelas que são consideradas mais significativas.

Por exemplo, o número e a natureza das variáveis que influenciam uma empresa que atua no setor de informática é significativamente diferente das que influenciam uma empresa que atua no setor alimentício.

VELOCIDADE

Corresponde à intensidade de alteração nos indicadores de determinada variável que compõem o ambiente da organização. É diferente de setor para setor, de organização para organização. Por exemplo, as inovações tecnológicas que ocorrem no setor de eletro-eletrônicos ou de informática são muito mais rápidas dos que as que ocorrem no setor de construção civil ou mesmo no setor alimentício.

DURAÇÃO

É o período de tempo que uma variável interfere, positiva ou negativamente, na vida de uma organização. Quando se identificam mudanças lentas, mas duradouras, identificam-se uma tendência. Quando se identificam mudanças rápidas, mas de curta duração, identificam-se modismos. A busca de energéticos alternativos ou a busca espiritual caracterizada pela "Nova Era" podem ser classificadas como tendência, enquanto o comportamento dos *yuppies* pode ser considerado como moda.

INCERTEZA

É o grau de previsibilidade das forças ambientais, que podem ser baixa, média ou alta. As ocorrências demográficas, tais como pirâmide etária, taxa de natalidade e mortalidade, esperança de vida entre outras, podem ser previstas com grau razoavelmente maior de segurança do que as ocorrências econômicas ou tecnológicas. Relativamente, os níveis inflacionários podem ser avaliados como de baixa previsibilidade. Na década de 90, era quase impossível arriscar estimativas por períodos superiores a dois meses.

O RITMO DE ACONTECIMENTO DAS FORÇAS AMBIENTAIS

Algumas coisas em nosso ambiente estão acontecendo lentamente e com um curso previsível. A elevação dos oceanos está sendo por demais lenta. O crescimento populacional é um pouco mais rápido. Ambos são relativamente previsíveis.

Outras coisas, contudo, acontecem rapidamente. As mudanças de temperatura, como é o caso do *El Niño*, é um desses acontecimentos.

Nossas ações em relação a essas forças seguem curso semelhante. Alguns desses problemas são de difícil solução, limitando nosso curso de ações. Tanto pelos custos que podem ser elevados como pelos efeitos que podem ser lentos ou mesmo nulos.

Os programas de planejamento familiar não são concebidos para produzir efeitos a curtíssimo prazo.

7.3.2 Ordenação das forças ambientais

O segundo passo consiste em ordenar as variáveis e indicadores ambientais, segundo a natureza de sua influência. Não há um limite rígido para tal ordenação. Uma variável desencadeia outra. Por exemplo, a recessão, que é uma variável da política econômica do governo, pode desencadear uma redução nos gastos de consumo, que estão relacionados à economia; a redução nos gastos de consumo, por sua vez, pode provocar uma desaceleração da atividade econômica, que também é uma variável econômica; esta pode provocar uma onda de desemprego, que é uma variável social; o desemprego, por sua vez, pode provocar o aumento da marginalidade, que vai gerar violência e criminalidade, que também são variáveis sociais e, por conseguinte, um temor da população. Podem, a partir desse temor, desencadear duas ações: maior permanência no lar e aquisição de equipamentos de segurança, que são variáveis culturais e econômicas, respectivamente. De sorte que, para uma empresa de segurança, importa a questão da criminalidade e dos delitos que se constituirão em uma oportunidade para sua atuação. Já para uma empresa que vende bens de consumo não durável; como, por exemplo, cosméticos, a redução nos gastos de consumo demandará uma adaptação, como a redução do preço final de seus produtos. O desemprego, por um lado, pode representar, como ameaça, uma redução do consumo. Pode, contudo, representar uma oportunidade para um número muito grande de organizações: as que estão recrutando pessoas. Há uma maior disponibilidade de pessoal qualificado. A Figura 7.3 demonstra essas situações.

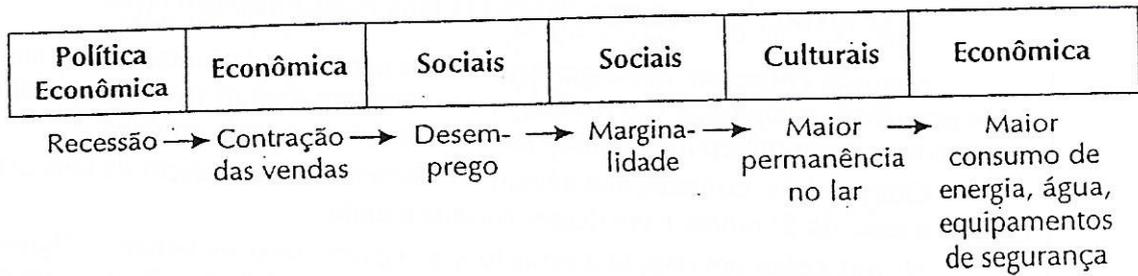


Figura 7.3 Ordenação das forças ambientais.

Na perspectiva da organização, é importante que a mesma faça um corte na variável que é de seu maior interesse.

Deve-se ressaltar que a separação que existe entre a natureza de algumas variáveis é muito tênue. Por exemplo, a participação política não é um indicador puramente cultural, social ou político.

7.3.3 Avaliação do grau de impacto

Dado esse segundo passo, cabe-nos agora avaliar o grau de seu impacto. Esse pode variar, também, segundo o porte, setor, natureza e o mercado em que uma organização opera. Em outras palavras, as variáveis podem ter impactos diferentes segundo essas dimensões de características organizacionais.

PORTE DA ORGANIZAÇÃO

As variáveis têm influências significativamente diferentes em organizações de grande porte, como a Petrobras ou GM em relação àquelas de pequeno porte. Uma das justificativas para essa onda de fusões que se verificam na indústria e mesmo na atividade varejista é a necessidade de obtenção de economias de escalas, inclusive no processo de inovação.

SETOR EM QUE OPERA

O conjunto de variáveis apresenta entre si um grau de incerteza bastante diferenciado, segundo os setores. Por exemplo, as variáveis que afetam uma empresa de transportes coletivos interestaduais são significativamente mais previsíveis do que os que afetam um estabelecimento varejista. No primeiro exemplo – transportes coletivos –, pode-se prever com razoável segurança a vida útil dos veículos, o número de passageiros que viaja com suas respectivas flutuações, o custo de manutenção da frota etc. No segundo caso, as previsões dão-se num quadro mais amplo de incertezas: os preços dos produtos podem variar em de-

corrência de inovações tecnológicas, da relação entre oferta e procura ou em virtude de alterações na composição de custos, entre esses o de produtos cotados em dólar, no comportamento dos salários ou nas mudanças de hábitos. Esses aspectos reduzem em muito o grau de certeza da gestão estratégica nesse setor.

NATUREZA

Conforme as organizações sejam públicas ou privadas, as variáveis afetam-nas de maneira diferente. O simples fato de a política econômica privilegiar as privatizações está mudando o ambiente de negócios de maneira diferenciada para as organizações públicas e privadas.

MERCADOS OU SEGMENTOS EM QUE ATUA

As organizações que atuam no mesmo setor ou trabalham com o mesmo tipo de produto mas que atuam em mercados diferentes requerem cenários diferentes. Uma empresa alimentícia que exporta seus produtos preocupa-se mais com aspectos externos ao país e com sua política externa, como a taxa de câmbio, a concorrência de outros países e as normas de controle de qualidade e, ainda, com os aspectos relacionados à cultura dos países importadores. Isso ocorre, por exemplo, com as empresas alimentícias que exportam frango às nações árabes. A cultura impõe um ritual baseado no alcorão em que os frangos devem ser abatidos por homens, voltados para a nascente, com a utilização de estiletos e entoando o hino da religião islâmica. Nesse caso, as relações comerciais e políticas são igualmente importantes. Já uma empresa similar que atua no mercado doméstico preocupa-se mais com aspectos internos do país, como a disponibilidade da parcela dos salários que é gasta com esse tipo de alimento, o preço dos produtos substitutos, os insumos e a concorrência interna.

Uma empresa de construção civil que atende ao segmento de alto poder aquisitivo, atua em ambiente diferente daquela que atende ao segmento de baixo poder aquisitivo. Em períodos de crise, o mercado da primeira praticamente não sofre alteração, enquanto o da segunda depende da disponibilidade de recursos que possam financiar programas habitacionais.

7.3.4 Avaliação do efeito do impacto

Implica o levantamento dos possíveis efeitos dos impactos que essas variáveis podem provocar na organização. Certas ocorrências ambientais têm efeito devastador para algumas empresas, ao mesmo tempo em que proporcionam oportunidade para outras. É o que chamamos de oportunidades e ameaças.

Por exemplo, o desenvolvimento do fax transformou o telex em um equipamento obsoleto. O *fax modem* e a internet vão, também, transformar o fax em

um recurso obsoleto para transmissão de dados ou pelo menos limitar seu uso. A busca de alimentos saudáveis, naturais e ambientalmente corretos está gradualmente colocando em risco os alimentos não saudáveis, artificiais e com pouca preocupação com o ambiente.

A seguir, será ilustrada como algumas dessas forças afetam a vida de uma organização, utilizando-se as variáveis e seus respectivos indicadores.

7.3.5 Impactos da política econômica brasileira

A orientação monetarista da política econômica brasileira pode ser exemplificada no Quadro 7.1, a partir das três grandes prioridades governamentais: o controle da inflação, a redução do déficit público e a administração da dívida externa. Dessas prioridades, derivam-se as ações, que vão se refletir em oportunidades e ameaças, para aproveitar as primeiras e neutralizar as últimas.

Quadro 7.1 *Influência da política econômica na vida das organizações.*

Governo		Organização		
Prioridades	Ações	Ameaças	Oportunidades	Ações
<ul style="list-style-type: none"> Controle da inflação 	<ul style="list-style-type: none"> Liberalização dos preços e controle dos salários Limitação da expansão da base monetária Redução da liquidez do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Redução do consumo Dificuldade de aportes de recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos de baixo preço unitário 	<ul style="list-style-type: none"> Abaixar o preço a vista Reduzir o ponto de equilíbrio Procurar associações, parcerias e fusões
<ul style="list-style-type: none"> Redução (eliminação) do déficit público 	<ul style="list-style-type: none"> Privatização Redução dos gastos públicos Eliminação dos subsídios Maior controle dos orçamentos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Redução das atividades e do consumo do setor público Elevação dos custos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades públicas de cunho social e prioritário Produtos similares 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar Buscar novos mercados Racionalizar e substituir por similares
<ul style="list-style-type: none"> Administração da dívida externa 	<ul style="list-style-type: none"> Administração das importações Estímulos às exportações Facilidade de ingresso do capital estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades de obtenção de insumos e bens de capital importados Exigências e restrições dos países importadores Maior concorrência Dívida em dólares 	<ul style="list-style-type: none"> Matérias-primas e bens substitutos ou similares nacionais Novos mercados <i>joint ventures</i> e associações Exportação 	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalização de matérias-primas e maquinários Qualidade, especificação e custos Racionalização e organização Ênfase no mercado externo