

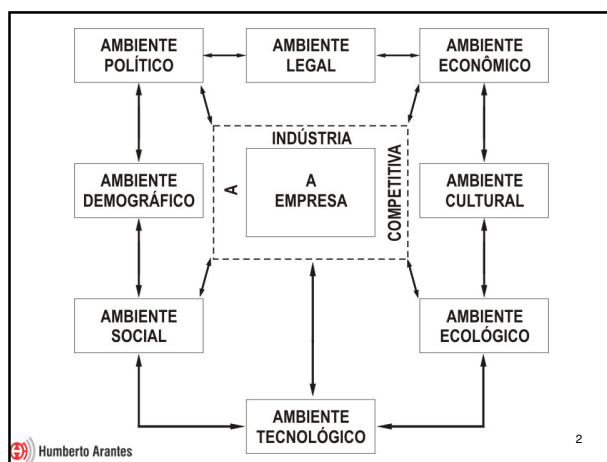
Planejamento Estratégico

Unidade 05

Análises: Externa, Variáveis Ambientais e Cenários

Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes 1



Análises: externa, variáveis ambientais e cenário

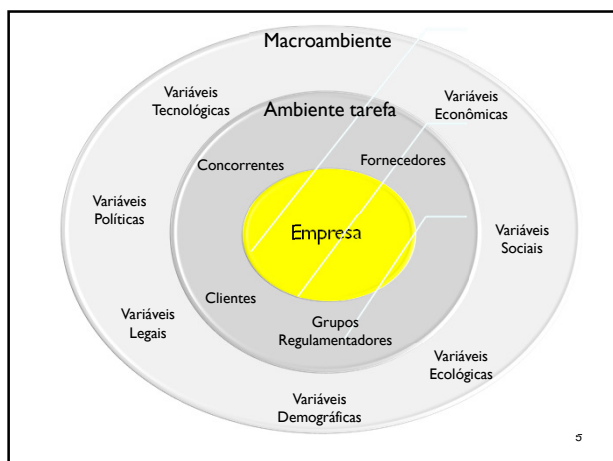
A análise externa, ou ambiental, tem como objetivo estudar o ambiente, selecionando e avaliando oportunidades e ameaças. Ela é fundamental para determinar um parâmetro de avaliação da posição competitiva da organização frente às demais concorrentes. Por servir de base para avaliação de competitividade, deve-se realizá-la antes da análise interna.

Humberto Arantes 3

Ambiente é definido como o conjunto de informações ou elementos externos à organização e que podem afetá-las, no seu todo ou em parte.

Para Oliveira (2002), o ambiente “não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma destas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.”

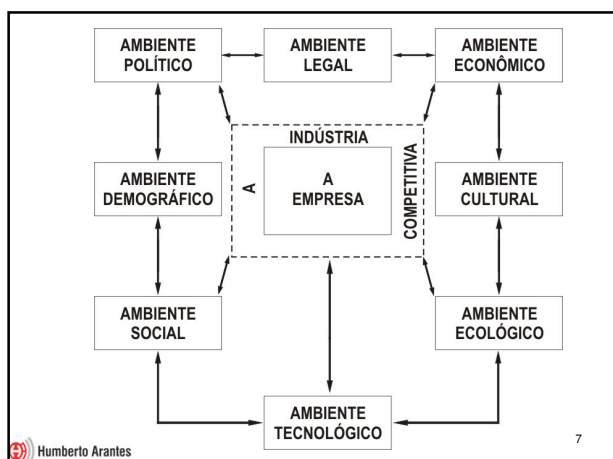
Humberto Arantes 4



Macroambiente, que afeta todas as organizações, no qual se inserem todos os elementos políticos, econômicos, sociais, ecológicos, etc. em um nível mais amplo.

Ambiente Operacional, que afeta mais diretamente a organização e o setor.

Humberto Arantes 6



Técnicas para Análise Externa

1. Análise das variáveis ambientais e suas tendências;
2. Análise de cenários;
3. Análise de stakeholders;
4. Análise de mercado;
5. Análise da concorrência;
6. Análise da competitividade.

Técnicas para Análise Externa

Macroambiente

- Análise das variáveis ambientais e suas tendências;
- Análise de cenários;
- Análise de stakeholders;

Técnicas para Análise Externa

Ambiente Operacional

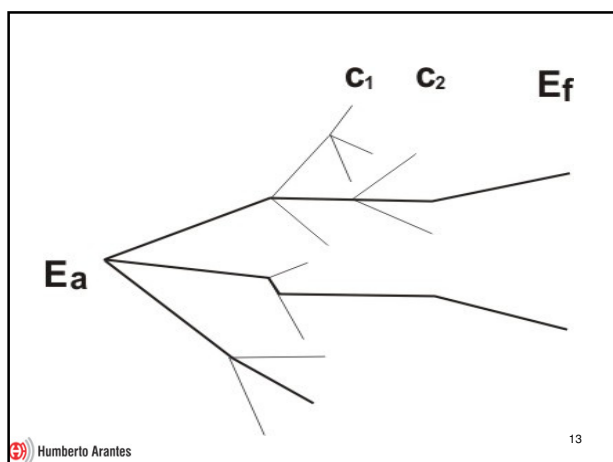
- Análise de mercado;
- Análise da concorrência;
- Análise da competitividade.

Análise de Cenários

- Procura-se construir, com esta técnica, possíveis estruturas ambientais alternativas para o futuro, envolvendo a identificação de incertezas, a determinação dos fatores causais entre elas, e a formulação de um conjunto de possíveis suposições sobre o relacionamento dos diversos fatores envolvidos no cenário.

Análise de Cenários

- São criados diferentes e alternativos quadros para o futuro, determinando-se os caminhos que conduzem a cada quadro, considerando-se a ocorrência de diferentes contingências. Esta técnica despertou interesse a partir de sua utilização na Royal Dutch Shell, na década de 70, introduzida por Pierre Wack.



Humberto Arantes

13

CENÁRIOS

- ❑ Imagine que você está participando de um jogo estratégico como xadrez ou futebol.
 - ❑ Cenários são ferramentas úteis para o seu posicionamento estratégico. Eles procuram definir um ou mais conjuntos de eventos que podem acontecer dentro das regras do jogo e dadas as habilidades, fraquezas e potenciais efeitos-surpresa dos jogadores envolvidos.
- Andar de carro em uma cidade grande, ouvindo o rádio para saber as condições do trânsito, envolve a construção de cenários em pequena escala.

Humberto Arantes

CENÁRIOS

- ❑ Agora suponha que você está em um jogo cujas regras podem mudar. Ou os jogadores podem mudar ou aperfeiçoar sua técnica. Ou até mesmo o próprio tipo de jogo pode ser alterado.
 - ❑ **Tendências** indicam que tipo de jogo poderá surgir a partir de sucessivas alterações nas regras e nas habilidades dos jogadores. Ou mesmo que novo tipo de jogo você poderá ser chamado a jogar.
- A escolha de um curso superior ou de um novo bairro para morar envolve a tentativa de identificação de tendências (no mercado de trabalho e no desenvolvimento urbano, respectivamente).

Humberto Arantes

Em resumo ...



- ❑ **Cenários** – referem-se à identificação de um conjunto coerente de condicionantes externos à empresa e seus impactos sobre o ambiente empresarial a curto e médio prazos.
- ❑ **Tendências** – a identificação de tendências visa antecipar alterações nos rumos das atividades humanas e no ambiente empresarial a longo prazo, mudanças que já se esboçam nas trajetórias atuais.
- ❑ **Estratégias Flexíveis** – Conjunto de hipóteses com cláusulas de escape para a contingência de ocorrerem cenários antes considerados menos prováveis.

Humberto Arantes

16

- ❑ A **construção de cenários** e a **identificação de tendências** são fruto de reflexão prolongada. O adivinho tira previsões do bolso, da cartola, da imaginação e do desejo de ganhar dinheiro rápido. E, às vezes, acerta ... !
- ❑ Os crédulos compram previsões, tanto as bem construídas quanto o produto dos "magos" da adivinhação. Mas confundem cenários e tendências com um mapa. O ambiente de negócios atual é mais dinâmico que a geografia.

Humberto Arantes

17

- ❑ As pessoas de visão estão continuamente olhando à frente e buscando retificar os cenários e tendências traçados pouco antes. A visão é o mais dinâmico dos sentidos humanos e deve ser o mais dinâmico dos sentidos da empresa na atualidade!



Humberto Arantes

Previsões erradas de pessoas de visão

- ❑ Por que erros que se mostram tão gritantes anos depois não impedem o sucesso empresarial?
- ❑ Quais os fatores de sucesso e os riscos na Nova Economia?



Previsão 1: "O computador não tem qualquer possibilidade de se tornar um produto industrial de interesse para a IBM." (Thomas Watson, presidente da IBM, 1939).

Previsão 2: "Nenhum computador pessoal precisa de mais do que 256 Quilobytes de memória RAM". (Bill Gates, presidente da Microsoft, 1981).

Previsão 3: "O telefone celular não tem qualquer possibilidade de se tornar popular nem de atrair milhões de usuários." (Conclusão de duas consultorias famosas sobre o novo telefone lançado pela AT&T, em Chicago, em 1983).

Previsão 4: "Por volta do ano 2000 poderemos transmitir mais de 30 mil ligações telefônicas simultâneas numa única fibra óptica." (Charles Kuen Kao, um dos criadores da fibra óptica, 1979). Dado correto: pode-se transmitir até 800 milhões de ligações.

- ❑ Cada uma dessas previsões pode ter confundido **cenários** (que tomam como dadas certas regras do jogo) com **tendências** (que visam identificar que tipo de jogo será jogado no futuro).
- ❑ Erros na identificação de tendências e na construção de cenários não impedem o sucesso empresarial quando ocorre um processo contínuo de reavaliação.
- ❑ Essa continuidade exige:
 - Evitar projeções lineares
 - Inter-disciplinaridade e pluralismo de idéias
 - Evitar a quantificação excessiva (menos precisão e mais flexibilidade estratégica)
 - Cuidado na definição do longo prazo (ele pode ser bem curto...)

❑ Análise das variáveis ambientais e suas tendências

- ❑ Nesta técnica, descreve-se o macroambiente através da sua tradução em variáveis ambientais, as mais abrangentes possíveis. A partir daí, examina-se o estado atual de cada variável e suas tendências futuras, estabelecendo-se, quando possível, relações entre elas. Com isto, tem-se um quadro do ambiente e suas tendências.

Identificação das Principais Forças do Macroambiente

AMBIENTE DEMOGRÁFICO


- ❑ A primeira força macroambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque os mercados são compostos de pessoas. Dentre as variáveis observáveis podemos citar:

Ambiente Demográfico

- Tamanho da população
- Faixa etária
- Divisão por sexos
- Grupos étnicos
- Grupos educacionais
- Padrões de moradia
- Mudanças geográficas

• AMBIENTE ECONÓMICO

Para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra de uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Os profissionais de marketing devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo. A seguir algumas variáveis do ambiente econômico:



Humberto Arantes 25

Ambiente Econômico

- Nível de renda
- Distribuição de renda
- Níveis de propensão a consumir e a poupar
- Economia nacional
- Política de incentivos e financiamento
- Câmbio

Humberto Arantes 26

AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades e negócios. Ex: reciclagem.

Humberto Arantes 27

Ambiente Político-Legal

- Legislação comercial
- Restrições legais
- Exigências legais, sanitárias, trabalhistas
- Proteção ao consumidor
- Políticas governamentais de apoio, proteção.

Humberto Arantes 28

AMBIENTE NATURAL

A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos. Novamente apresentamos algumas variáveis importantes do ambiente natural:

Humberto Arantes 29


Ambiente Natural

- Clima
- Vegetação
- Recursos minerais
- Matérias primas
- Custo de energia
- Nível de poluição
- Proteção ambiental

Humberto Arantes 30


- ❑ **Escassez de matérias-primas:** as matérias-primas podem ser classificadas em infinitas, finitas mas renováveis e finitas mas não renováveis.
- ❑ **Níveis mais altos de poluição:** preocupações com a natureza tóxica de alguns produtos de limpeza abriram oportunidades para uma nova linha de “produtos de limpeza não-poluentes”, também chamado de biodegradáveis.

- ❑ **Custo mais elevado de energia:**
- ❑ **Mudança no papel dos governos:** Os governos variam em suas preocupações e esforços para promover um ambiente limpo. Espera-se que as empresas em todo mundo assumam mais responsabilidade social e que dispositivos menos dispendiosos sejam inventados para controlar e reduzir a poluição.

 Humberto Arantes 31


AMBIENTE TECNOLÓGICO

Cada nova tecnologia é uma força de “destruição criativa”. Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou a indústria do papel carbono, os automóveis afetaram as estradas de ferro e a televisão afetou os jornais. Em vez de migrarem para as novas tecnologia, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram – e seus negócios declinaram. Dentre as suas variáveis podemos citar:


 Humberto Arantes 32

Ambiente Tecnológico

- Velocidade da mudança tecnológica
- Oportunidades de inovação
- Disponibilidade de recursos humanos
- Legislação referente a mudanças tecnológicas
- Legislação de marcas e patentes.


 Humberto Arantes 33

- Aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas
- Oportunidades ilimitadas para a inovação
- Variação dos orçamentos de P&D
- Regulamentação mais rigorosa

 Humberto Arantes 34


AMBIENTE SOCIOCULTURAL

A sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo. Algumas variáveis do ambiente sociocultural:

 Humberto Arantes 35

Ambiente Sócio-Cultural

- Relação das pessoas consigo mesmas
- Relação das pessoas com os outros
- Relação das pessoas com as organizações
- Relação das pessoas com a sociedade
- Relação das pessoas com a natureza
- Relação das pessoas com o universo.

 Humberto Arantes 36


- Persistência dos valores culturais centrais: trabalho, casamento, caridade, honestidade.
- Existência de subculturas: grupos com valores compartilhados que surgem de suas experiências de vida ou de circunstâncias especiais.
- Mudança dos valores culturais secundários ao longo do tempo: forma física, bem estar, alimentação natural ou saudável, etc.



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

 @HumbertoArante1 62 9293 0587