



Gestão Estratégica: Diagnóstico

*A realidade é como ela é
e não como gostaríamos que ela fosse.
(Maquiavel)*

INTRODUÇÃO

O Diagnóstico Estratégico de uma organização, também chamado por muitos autores de Análise do Ambiente, tem por objetivo mapear o maior número de variáveis que de alguma forma afetam direta ou indiretamente uma organização.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas:

- (i) - Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa?
- (ii) - Como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?

Mudanças são inevitáveis e algumas vezes inesperadas. O diagnóstico estratégico é uma ferramenta valiosíssima para prever ou adaptar-se as mudanças ou então, no mínimo, não ser surpreendido por elas.

A importância do Diagnóstico Estratégico para uma organização está em:

- Descobrir a sua essência;
- Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- Conhecer aspectos importantes (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência, etc.) que não estão sob seu controle;
- Revelar as suas forças e fraquezas em seu momento atual.

TIPOS DE DIAGNÓSTICO

O Diagnóstico Estratégico é construído a partir de duas visões distintas: (i) – a visão para fora da empresa – o diagnóstico externo e (ii) – a visão para dentro da empresa - o diagnóstico interno.

O Diagnóstico Estratégico Externo (DEE) (Análise do Ambiente Externo) é a atividade mais complexa e, na maioria dos casos, a mais relevante do processo de planejamento estratégico.

O produto do DEE é a identificação das oportunidades e ameaças que uma organização tem e que será a base para que ela atinja a sua eficácia organizacional.

O DEE se divide em duas análises distintas: (i) - Macroambiente – análise dos fatores demográficos, socioculturais e econômicos, dentre outros; e (ii) - Análise Setorial – análise dos concorrentes, fornecedores e clientes, dentre outros.

O Diagnóstico Estratégico Interno (Análise da Organização) é a atividade que permite que uma organização tome consciência real dos seus pontos fortes e fracos e está relacionada com a eficiência operacional.

Uma visualização destes conceitos é apresentada na Figura 1.

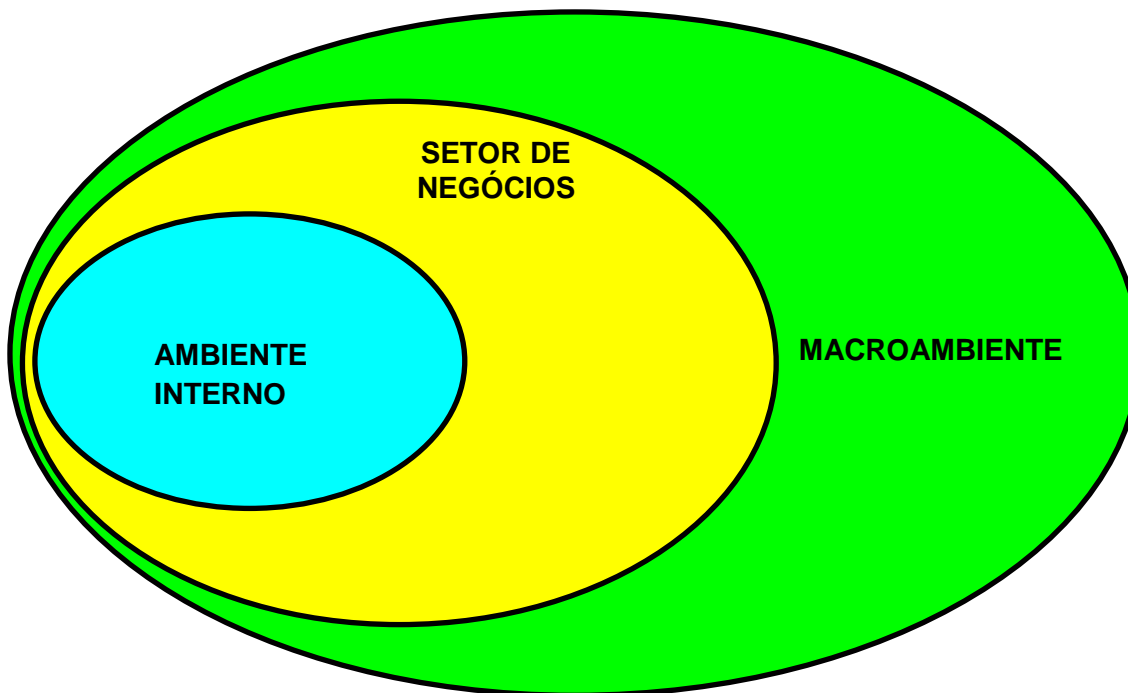


Figura 1 – Os diferentes ambientes de uma Organização

É imprescindível analisar os fatores externos e internos para que um sólido diagnóstico possa ser feito, visto que as mudanças influenciam as organizações, obrigando-as a responderem através de novos paradigmas e novas estratégias.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

O DEE (ou Análise Ambiental) é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

Os principais objetivos do DEE são:

- (i) - identificar indicadores de tendências;
- (ii) - avaliar o ambiente de negócios;
- (iii) - avaliar a evolução setorial e
- (iv) - analisar a concorrência.

O DEE se divide em duas análises distintas:

(i) – Macroambiente – é a análise de fatores globais (demográficos, socioculturais, econômicos, dentre outros) que, na maioria dos casos, afetam todas as organizações maneira similar.

(ii) – Análise Setorial – é a análise de fatores (concorrentes, fornecedores, clientes, dentre outros) relacionados diretamente com o setor de negócios no qual determinada organização atua.

O macroambiente difere do ambiente setorial, porque o macroambiente é o universo geral no qual todas as organizações atuam, enquanto o ambiente setorial é aquele no qual uma organização específica atua. Entretanto, as fronteiras entre o macroambiente e o ambiente setorial não devem ser vistos como fronteiras estáticas, uma vez não se tratam de sistemas inertes, mas sim, de sistemas dinâmicos, pois tanto a empresa, como o macroambiente de uma forma geral são seres “organizacionais” vivos.

Uma visualização destes conceitos é apresentada na Figura 2.

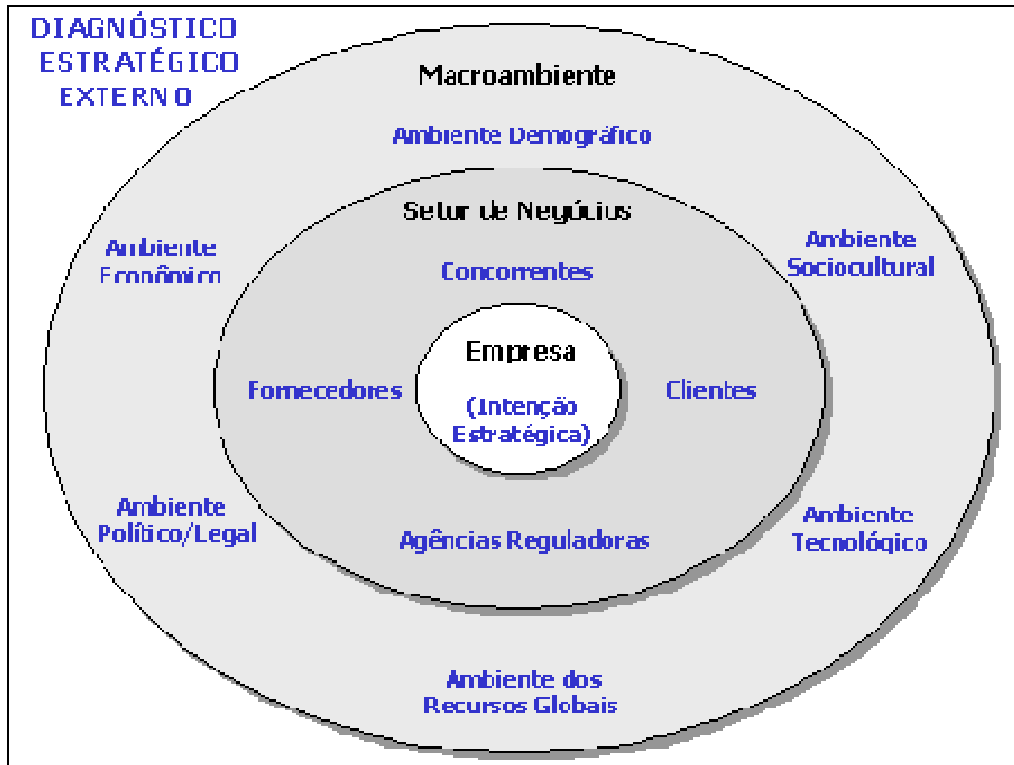


Figura 2 – Detalhamento do Macroambiente e do Ambiente Setorial de uma organização (figura extraída de CHIAVENATO e SHAPIRO, 2004)

Macroambiente

O **macroambiente** consiste no ambiente geral das organizações onde estão todos os fatores externos a uma organização, dentre os quais se destacam: os fatores demográficos, econômico, sócio-culturais, político-legais, tecnológicos e ecológicos.

Os **fatores demográficos** refletem mudanças demográficas, tais como tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional, mobilidade da população e processo migratório e taxa de crescimento e envelhecimento da população, dentre outros.

Estas mudanças quando bem monitoradas podem revelar grandes oportunidades ou problemas para uma organização sensível a um outro destes fatores.

Estes são fatores que normalmente mudam de forma lenta e, portanto quando bem monitorados não causam grandes sustos.

Os **fatores econômicos** refletem a situação econômica, refletem o estado geral da economia em termos de inflação, níveis de receita, produto interno bruto, desemprego e outros indicadores responsáveis por grande parte das mudanças no ambiente externo.

As mudanças na economia trazem oportunidades e problemas às organizações e cabe aos seus gestores saber aproveitá-las ou contorná-las, além de continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, buscando minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

Os **fatores sócio-culturais** são mudanças no sistema cultural e social, que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços, tais como: direitos humanos, hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais,



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Engenharia de Lorena - EEL

Gestão Estratégica: Diagnóstico

relacionamentos interpessoais e estrutura social, estrutura educacional ou preocupação com a saúde e preparo físico, dentre outros.

Os fatores político-legais caracterizam-se por numerosas leis e inúmeras autoridades que exercem indireta e forte influência sobre as organizações.

A legislação de um País, seja na esfera federal ou estadual, afeta salários e impostos pagos por empresas, afeta os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por seus produtos, serviços e clientes.

Estes fatores, tais como, leis de combate à poluição, ora representam oportunidades, ora representam restrições. Por outro lado, as leis incentivam o aumento da qualidade de produtos e serviços para o mercado em todo o mundo, além de aumentarem a eficiência e competitividade das organizações.

Os fatores tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de seus produtos e serviços, além de afetarem suas características. Devidos às constantes mudanças na tecnologia, a administração deve se manter a frente dos mais recentes desenvolvimentos, para manter a competitividade da organização. Estes fatores possuem, em geral, uma velocidade de mudança muito grande, e, portanto, o grau de influência destes fatores em uma organização depende do seu grau de dependência em relação a eles.

Os fatores ecológicos são aqueles relacionados com o uso adequado e de forma sustentável dos recursos naturais de uma forma geral.

Na atualidade eles exercem um grande impacto sobre a organização que não administrá-los de forma adequada, em função do crescente nível de consciência ambiental e de desenvolvimento ecológico da população.

Uma leitura distinta, mas complementar, para o macroambiente é aquela proposta por John Naisbit, há 30 anos atrás, em seu livro *Mega-tendências*, mas que muitas delas se revelam bem conectadas com os tempos atuais. Naisbit (1983) analisa quatro fatores (vide Quadro 1) e propõe que as suas alterações vão ocorrendo de forma lenta e que, depois de consolidadas, influenciam nosso ambiente por um longo tempo, cerca de sete a dez anos, e às vezes mais.

Fatores	Descrição
Econômicos	Globalização da economia; Viagens (lazer) será a maior indústria global; Ásia e América – “zonas do agrão” – investimento e crescimento; De nações para redes internacionais – blocos Do trabalho intenso para alta tecnologia; Do centralismo do estado para o controle do mercado.
Sociais	Estilo de vida global <i>versus</i> Nacionalismo cultural; Mulheres na liderança (trabalho, moda, política, esportes, família, etc.); Da denominação masculina para a emergência da mulher; Supremacia do consumidor/cidadão.
Políticos	Descentralização do poder; Emergência de um socialismo de livre mercado; Novos códigos de conduta no século 21; Mais democracia, mais países.
Tecnológicos	A revolução das telecomunicações; Comunidades eletrônicas; Máquinas capazes de emoção e raciocínio; Alta tecnologia e grande contato humano; Era da biologia (clonagem, bio-remediação).

Quadro 1 – Fatores que afetam o macroambiente de uma organização
(extraído e adaptado de *Mega-tendências* - NAISBIT, 1983)



Gestão Estratégica: Diagnóstico

O fato concreto é que os fatores do macroambiente exercem influência sobre uma organização e seus negócios e, portanto, são relevantes e devem ser considerados.

As organizações precisam analisar estes fatores e suas mudanças, estando preparadas para usá-los a seu favor quando possível e minimizar os seus prejuízos quando for o caso. Em resumo, já que é difícil influenciar estes fatores do macroambiente, é fundamental, no mínimo, monitorá-los para não ser surpreendido por eles.

Setor de Negócios

O setor de negócios¹ consiste no ambiente com o qual a organização se relaciona diretamente, ambiente este na qual ela atua de forma competitiva e cujos principais elementos são: mercado, clientes, produtos e/ou serviços, concorrentes e fornecedores.

Este é o ambiente específico no qual uma organização interage para sobreviver e prosperar com grupos e pessoas reais e ele é diferente para cada organização, variando conforme os negócios no qual ela atua.

O mercado, numa definição ampla, é a instituição social que emerge naturalmente das relações econômicas e que permite às pessoas (ou grupo de pessoas) realizar trocas, normalmente reguladas pela lei da oferta e da procura.

Numa definição restrita, mercado consiste no segmento de pessoas, empresas ou área geográfica onde estão os consumidores e *prospects* de uma empresa ou marca.

Algumas respostas são muito relevantes para a tomada de decisões estratégicas: Qual o tamanho do mercado no qual uma empresa atua (ou deseja atuar)? Quais as tendências e perspectivas deste mercado? Quais as causas de crescimento deste mercado e possíveis conseqüências? – Estas são algumas das perguntas que se bem respondidas ajudam e muito na definição de decisões estratégicas.

Os clientes são pessoas físicas e/ou jurídicas que compram produtos e/ou usam serviços de uma organização. Eles diferem entre si sob diversos aspectos, como idade, sexo, educação, estilo de vida e renda. De todas as forças diretas com as quais uma organização interage, os clientes são as mais vitais, pois deles depende seu presente e seu futuro.

Uma organização deve conhecer muito bem seus clientes e seus não clientes e para isto é necessária à realização de pesquisas freqüentes com eles, pois a análise dos resultados destas pesquisas trará elementos concretos para a tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, pesquisa mal feitas, que falhem no mapeamento das mudanças de hábitos, preferências e necessidades dos clientes, podem conduzir uma organização a resultados desastrosos.

Os produtos são os bens tangíveis produzidos por uma organização.

Serviços são atividades intangíveis realizadas por uma organização que atendem as necessidades de determinados clientes ou que agregam valor a bens produzidos.

O conhecimento do mercado e dos clientes é que permite a uma organização saber que produtos e/ou serviços atendem as suas necessidades, bem como o nível de competição, de padronização e de diferenciação/ inovação dos produtos/serviços que a empresa deve oferecer.

Os concorrentes são organizações específicas que oferecem mercadorias iguais ou similares aos mesmos clientes e que competem entre si pelos mesmos recursos do mercado, como matéria-prima e mão-de-obra.

Os concorrentes podem ser diretos ou indiretos.

¹ A análise do setor de negócios é também citada na literatura com vários outros nomes, dentre os quais: análise do ambiente setorial, análise do ambiente das tarefas ou análise de ambiente operacional.



Gestão Estratégica: Diagnóstico

Os concorrentes diretos são aqueles que produzem produtos e serviços similares, enquanto os concorrentes indiretos alteram o interesse do consumidor, desviando as suas intenções de compra.

As mudanças oriundas de concorrentes indiretos são mais difíceis de se prever e de monitorar do que aquelas dos concorrentes diretos.

Os fornecedores são provedores específicos de recursos humanos, financeiros, materiais e de informação, necessários a uma organização para operar.

Fornecedores são organizações que fornecem recursos como fundos, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços das organizações. Estes recursos afetam expressivamente a qualidade, o custo e o prazo de entrega de qualquer produto ou serviço.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

O DEI (ou análise do ambiente interno) é o retrato da realidade da organização no momento em que ele foi feito. É olhar para dentro da organização.

Este olhar para dentro permite a identificação de potencialidades e vulnerabilidades, agrupando perspectivas internas divergentes e com isto vislumbrando um “retrato” mais focado e compreensivo da organização.

Este retrato deve, no mínimo, analisar as principais áreas ou funções da organização, como por exemplo, recursos humanos, marketing ou produção, bem como a utilização e em que nível de ferramentas de gestão, de sistemas e métodos organizacionais.

A análise do ambiente interno pode ser realizada por vários caminhos, mas que conduzem a um mesmo objetivo: a identificação de potencialidades (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos) de uma organização.

Um destes caminhos é feito em duas etapas (Quadro 2) e sobre o qual se detalha um pouco mais a seguir.

Etapa	Objetivo	O que deve ser analisado
Primeira	Análise das <u>funções</u> principais da organização.	Marketing Finanças Recursos Humanos Produção Logística (TI) Outras (P&D, .)
Segunda	Análise dos <u>sistemas e métodos organizacionais</u> da organização.	Recursos Organizacionais Arquitetura Organizacional Gestão por Processos Competências Essenciais Gestão da Qualidade

Quadro 2 – Etapas e Objetivos para a realização do diagnóstico estratégico interno

A primeira etapa tem como objetivo analisar as principais funções principais que qualquer organização possui. O olhar deve ser feito na forma com a qual a organização desenvolve estas funções, através de perguntas bem elaboradas junto aos responsáveis pelas funções, bem como através de *brainstorm* com pessoas que são afetadas por estas funções no interior da organização.

A segunda etapa tem como objetivo analisar as ferramentas de gestão, sistemas e métodos que são utilizados pela organização. Este olhar ultrapassa as fronteiras das principais



Gestão Estratégica: Diagnóstico

funções quando analisadas isoladamente, pois cada uma das facetas que este olhar buscará estará olhando a organização para dentro como um todo.

Esta análise completa permitirá a identificação objetiva dos Fatores Críticos de Sucesso da organização no ramo de atividade na qual ela opera ou planeja operar.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os fatores que levam uma organização a cumprir sua missão (razão de ser) e atingir sua visão.

Os FCS são fatores chave, ou seja, fatores cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma organização se sobressaia em relação a seus concorrentes.

A comparação dos FCS de uma organização com os seus concorrentes diretos ou indiretos permite identificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das organizações comparadas. O resultado desta análise fornecerá de uma forma muito precisa os pontos fortes, neutros e fracos de uma organização.

Para os pontos fortes, devem-se ser realizadas ações estratégicas para fortalecê-los ainda mais como vantagem competitiva da organização. Por outro lado, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los.

Almeida (2000) propõe como passos para a elaboração de estratégias em função dos pontos fortes ou fracos os passos mostrados na Figura 3.

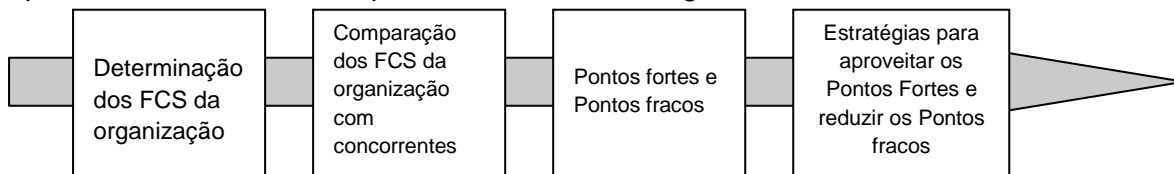


Figura 3 – Passos para a elaboração de estratégias após o DEI (ALMEIDA, 2000)

Os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Por outro lado, os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, que, se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

CONCLUSÃO

Uma síntese das principais características e diferenças do diagnóstico estratégico externo e interno de uma organização é apresentada no Quadro 3.

	EXTERNO	INTERNO
O que se procura	Eficácia	Eficiência
Horizonte de Tempo analisado	Futuro	Presente
Produto	Oportunidades e ameaças	Pontos fortes e fracos
Ação	A entidade deverá se adaptar ao futuro do ambiente	A ação só depende da própria entidade
Como será montada a estratégia	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos

Quadro 3 – Principais características e diferenças do diagnóstico estratégico (ALMEIDA, 2000)



Gestão Estratégica: Diagnóstico

As figuras 4 e 5 apresentam de forma esquemática os produtos dos Diagnósticos Estratégicos Externo e Interno.

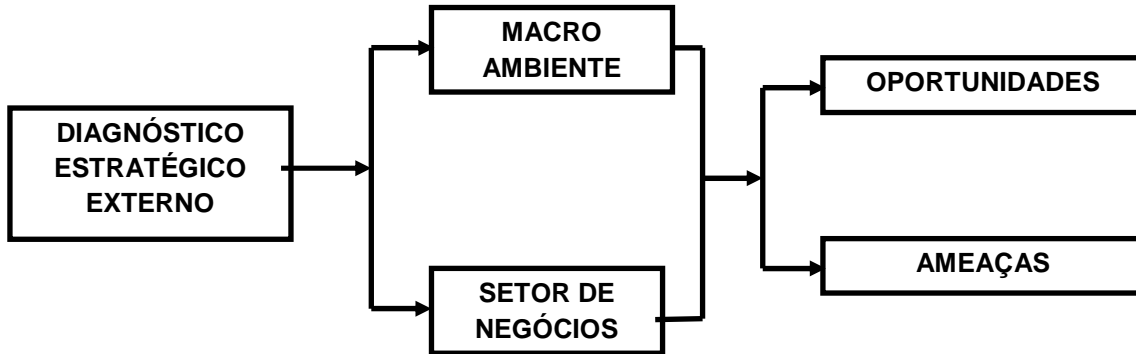


Figura 4 – Os Produtos do Diagnóstico Estratégico Externo

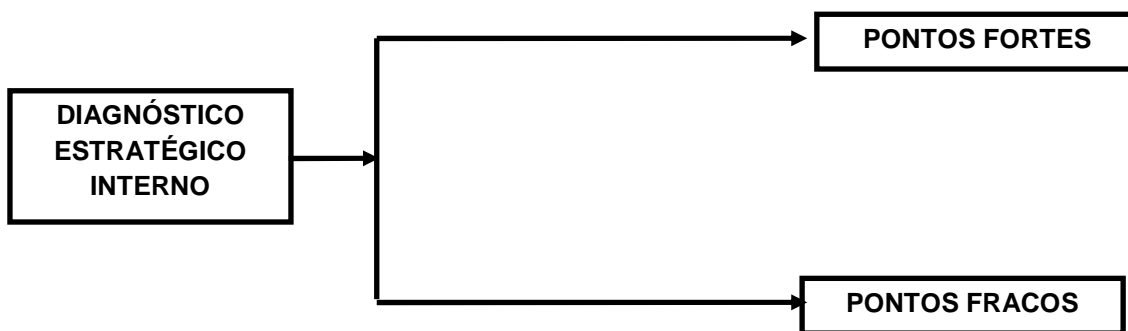


Figura 5 – Os Produtos do Diagnóstico Estratégico Interno