

UNIDADE 3

ANÁLISE AMBIENTAL: ANÁLISE EXTERNA, ANÁLISE INTERNA E MATRIZ FOFA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Discutir a continuação do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico (Figura 1);
- ▶ Compreender a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos); e
- ▶ Realizar a construção da Matriz FOFA.

PERFIL E PERSONALIDADE EMPREENDEDORA

Caro estudante,
Conforme já enunciado na apresentação desta disciplina, nesta Unidade vamos dar continuidade ao estudo do Processo de Planejamento Estratégico. Nosso foco agora recai sobre a Análise Externa e a Análise Interna das organizações.
Faça a leitura com calma e não esqueça que estaremos à sua disposição para qualquer esclarecimento.
Bons estudos!

ANÁLISE EXTERNA

No passado, as organizações eram entendidas como sistemas fechados e, por isso mesmo, não interagiam com o ambiente externo. Atualmente, é evidente que as organizações que não estão em constante sintonia com o seu meio externo estão fadadas ao fracasso. Podemos observar a dinâmica do ambiente externo, algo que começou de maneira isolada nos EUA e se espalhou para o resto do mundo. A má notícia que circula do outro lado do mundo pode afetar os negócios do lado de cá, basta observar as bolsas de valores, os discursos do presidente de um país, a divulgação do balanço “vermelho” de uma grande empresa, a mudança de política econômica de uma nação... No mundo dos negócios parece que tudo está interligado e, por essa razão, precisamos ter atenção para não sermos pegos de surpresa e, assim, evitarmos consequências desastrosas.

É praticamente impossível afirmar que as organizações não sofrem a influência de variáveis do **Ambiente Externo**. Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças.

Por **oportunidade**, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007).

A respeito de ser uma força incontrolável, é algo discutível. Incontrolável simplesmente porque está no ambiente externo. Todavia, há algumas variáveis que determinadas organizações não conseguem controlar totalmente, mas podem influenciá-la. Isso depende do poder de barganha que elas possuem, por exemplo, o poder de barganha vinculado ao tamanho ou ao poder financeiro. No caso da Administração Pública, o poder de barganha dela é maior ainda, pois é um elemento que cria as regras através de Leis e Decretos.

As **ameaças** são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da Missão da organização, e as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Como exemplo de variáveis ambientais e suas consequências para a organização, destacamos duas variáveis, cujo grau de importância é dado segundo o impacto causado na organização. A tecnologia é uma delas. As organizações que estão localizadas em ambiente onde o elemento tecnológico é incerto e dinâmico apresentam estruturas organizacionais e processos internos completamente diferentes daquelas em que a tecnologia é mais estável.

Não há como imaginar, tecnologicamente falando, organizações como Receita Federal, Polícia Federal, INSS, SUS, que estão num mercado tão importante de prestação de serviço ao povo brasileiro, sem um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o qual as mantêm atualizadas, segundo as mudanças externas. Não precisa ser especificamente uma área da organização, contudo é importante considerar isso.

Cada organização vai reagir à turbulência tecnológica segundo sua capacidade de interpretação da realidade externa, mesmo porque o grau de abalo da tecnologia varia de uma para outra, logo vai variar também a forma de desenvolver mecanismos específicos para a sua leitura.

Os fatores econômicos, políticos e legais, em sentido mais amplo, e a intervenção das políticas governamentais na economia se configuram para as organizações em uma importantíssima variável externa. No que concerne ao aspecto econômico, as organizações devem estudar a fundo elementos como a taxa de inflação e a de juros, condições da mão de obra, os níveis de preço, a política fiscal e a tributária, entre tantos outros; além disso, precisam estar interpretando constantemente se para elas tais elementos representam uma ameaça ou uma oportunidade. Logo, necessário se faz manterem-se atualizadas para compreenderem o contexto no qual estão inseridas. Bom exemplo é saber o que acontece atualmente com a taxa Selic, o câmbio do dólar e as bolsas de valores.

Diante de uma situação ameaçadora, a organização precisa criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em uma oportunidade e, quando diante de oportunidade, a organização precisa igualmente criar estratégias, porém nesse caso para otimizar a situação.

Análise das Variáveis Ambientais

Tal análise consiste em analisar as variáveis ambientais que direta ou indiretamente afetam a organização em estudo. Os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria no qual a organização se encontra, pois uma variável vai ter mais impacto em determinado setor do que em outro. As variáveis são analisadas sob a ótica de oportunidades e de ameaças para a organização, conforme



Para ver os detalhes sobre a taxa Selic visite o site do Banco Central do Brasil, acessando: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 13 jul. 2011. Lá você vai encontrar todos os detalhes sobre ela.

você viu anteriormente. Algumas variáveis podem ser citadas, como: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a organização está localizada, a comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o Governo e suas políticas e a economia de um modo geral, como a inflação e a taxa de juros, entre outros elementos importantes para a organização.

Em resumo, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que devemos estudar os seguintes ambientes:

- ▶ **Econômico:** renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e reservas cambiais.
- ▶ **Político/Legal:** políticas monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, segurança do produto, políticas de regulamentação e desregulamentação, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.
- ▶ **Ecológico:** nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.
- ▶ **Tecnológico:** passo tecnológico, processo de destruição criativa, aplicação em novos campos, identificação dos padrões aceitos, manifestações em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico. Gasto do governo em pesquisa e transferência tecnológica.
- ▶ **Demográfico:** tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e de

envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade, estrutura etária, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa da população.

- ▶ **Social/Cultural:** hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de *status*, atitudes com as preocupações individuais *versus* coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais.

Como se Faz a Análise Externa de uma Organização?

A equipe já definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão e os Fatores Críticos de Sucesso, agora vai definir as Oportunidades e as Ameaças. O Consultor explica detalhadamente o que são Oportunidades e Ameaças, mostrando exemplos. Divide a equipe em pequenos grupos, de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os Fatores Críticos de Sucesso. Esses pequenos grupos, em primeiro lugar, listam todos os elementos externos à organização que, direta ou indiretamente, afetam-na, para depois fazer a análise. Dá-se um tempo para que os grupos discutam sobre as Oportunidades e as Ameaças. Depois disso, cada grupo deve apresentar a sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos, a fim de chegar à definição de Oportunidades e de Ameaças à organização. Finalizada a discussão, coloca-se o resultado da definição coletiva sobre as Oportunidades e as Ameaças em um cartaz visível, afixado na sala onde a equipe está reunida, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão e dos Fatores Críticos de Sucesso, que já foram anteriormente afixadas.

ANÁLISE INTERNA

Na **Análise Interna** a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos.

Os **pontos fortes** são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fortes também os classifico como competências da organização.

Os **pontos fracos** são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo. Os pontos fracos podem ser classificados como incompetências da organização. Importante você perceber a importância de conhecermos as incompetências das organizações pois, somente depois disso, poderemos formular as estratégias para eliminar o problema ou, então, transformá-lo em competência, ou seja, em ponto forte.

Mas preste muita atenção para não cometer o erro que muitas organizações cometem: Não se deve formular estratégias para melhorar os pontos fracos que não têm relação direta com o negócio da organização! Devemos eliminá-los, isto sim! Afinal incompetência dessa ordem não necessita ser transformada em competência, uma vez que não tem relação com o negócio.

A metodologia básica para se fazer a Análise Interna pode ser através do estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, independente de setor ou tamanho. Assim, aquela que não tem as áreas funcionais bem definidas também pode utilizá-la, não há problema; pode apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial.

A Equipe de Planejamento Estratégico deve analisar todos os elementos internos à organização que julgar importante para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco, pois no momento da programação estratégica as estratégias serão diferentes para os diferentes pontos.

Agora vamos apresentar, por área funcional, elementos importantes como fonte de análise. É evidente que cada elemento de análise deve ser contextualizado para a organização específica que está fazendo o Planejamento Estratégico. Vamos aos elementos:

- ▶ **Área de Marketing:** *Mix Marketing*, os 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça):
 - ▶ **Produto:** variedade de produto, qualidade, *design*, características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções;
 - ▶ **Preço:** preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito;
 - ▶ **Promoção:** promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto; e
 - ▶ **Praça:** canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.
- ▶ **Área de Produção ou Serviços:**
 - ▶ capacidade de produção e expansão;
 - ▶ planejamento e controle da produção;
 - ▶ tecnologia;
 - ▶ política de qualidade;
 - ▶ custos;
 - ▶ produzir *versus* terceirizar;
 - ▶ pesquisa e desenvolvimento;
 - ▶ *Just in Time*;
 - ▶ utilização da mão de obra;
 - ▶ política de estoques;

- ▶ expedição; e
- ▶ organização da fábrica.

▶ **Área de Recursos Humanos:**

- ▶ capacitação;
- ▶ benefícios;
- ▶ segurança;
- ▶ rotação de funcionários nos postos de trabalho;
- ▶ promoções;
- ▶ relação superior - subordinado;
- ▶ condições de trabalho;
- ▶ estrutura organizacional;

▶ **absenteísmo***

- ▶ velocidade das decisões;
- ▶ *Turnover*;
- ▶ delegação;
- ▶ motivação;
- ▶ remuneração (variável);
- ▶ plano de cargos e salários;
- ▶ recrutamento e seleção; e
- ▶ critério familiar ou técnico.

▶ **Área Financeira:**

- ▶ contas a pagar e a receber;
- ▶ orçamento;
- ▶ política de compras;
- ▶ política de investimento;
- ▶ fatores determinantes de despesas;
- ▶ rentabilidade;

***Absenteísmo** – ausência habitual ao emprego, falta de assiduidade, sobretudo ao trabalho.
Fonte: Ferreira (2004).

- ▶ lucratividade;
- ▶ liquidez;
- ▶ fluxo de caixa; e
- ▶ planejamento e controle financeiro.
- ▶ **Elementos que afetam a organização:**
 - ▶ estrutura organizacional;
 - ▶ rotinas administrativas;
 - ▶ processo de comunicação interna;
 - ▶ sistema de informações gerenciais;
 - ▶ sistema de planejamento; e
 - ▶ habilidade da gerência.

Acima, obviamente estão apresentados de forma resumida apenas alguns elementos a serem analisados; no entanto, isso vai variar de organização para organização, conforme é observado por Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Como se Faz a Análise Interna de uma Organização?

A equipe já definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, as Oportunidades e as Ameaças e, agora, chegou a hora de definir os Pontos Fortes e Fracos. E, tal como aconteceu com as etapas anteriores, o consultor inicia explicando detalhadamente o que são os Pontos Fortes e Fracos e mostra exemplos. Forma os pequenos grupos, cada um com até cinco pessoas. Devem ser grupos diferentes dos que formularam as Oportunidades e as Ameaças. Inicialmente, os grupos devem listar todos os elementos internos da organização para depois fazer a análise. Dá-se um tempo para as pessoas discutirem os Pontos Fortes e Fracos. Depois disso, cada grupo apresenta sua sugestão. O consultor passa, então, a debater com todos os grupos a fim de chegar à definição dos Pontos Fortes e Fracos da organização. Finalizada a discussão e definido os Pontos, estes devem ser registrados em um cartaz que deve ser visível e afixado na sala em que a equipe está

reunida, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão, dos Fatores Críticos de Sucesso e das Oportunidades e Ameaças, que já foram anteriormente afixadas.

Caso a equipe de planejamento não seja composta por todos os funcionários da empresa, uma pesquisa deve ser feita com eles, a fim de se obter uma visão mais ampla por parte de todos da organização.

MATRIZ FOFA

A parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA, em português, Pontos **F**ortes, **O**portunidades, Pontos **F**racos e **A**meaças (Figuras 2, 3 e 5) ou Matriz SWOT, em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, (Figura 4) ou ainda Matriz DAFO, em espanhol, *Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades* (Figura 6), como podemos ver a seguir:

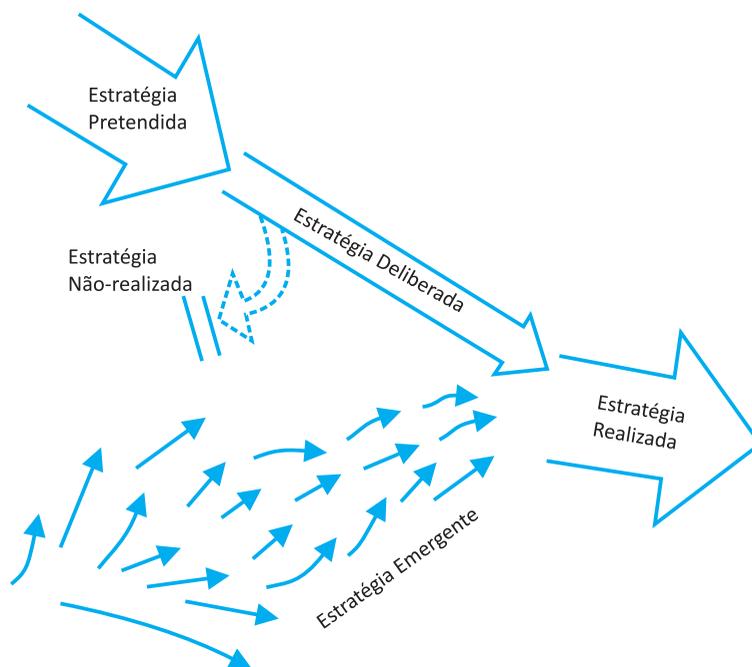


Figura 2: Matriz da Análise FOFA

Fonte: <<http://gestao.wordpress.com/2006/09/07/fofa/>>. Acesso em: 13 jul. 2011.

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento: Área de domínio da Organização	Política de ação defensiva ou enfrentamento: Área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Política de manutenção ou melhoria: Área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: Área de risco acentuável

Figura 3: Matriz da Análise FOFA

Fonte: Adaptada de: <<http://gestao.wordpress.com/?s=matriz+fofa>>. Acesso em: 13 jul. 2011.

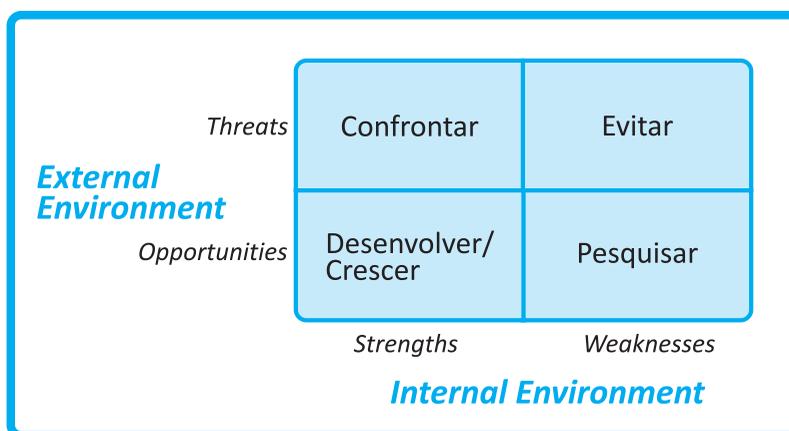


Figura 4: Matriz da Análise SWOT

Fonte: Adaptada de: <http://www.m-c.pe.kr/master_plan/data_P1/swot.gif>. Acesso em: 12 maio 2008.

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaças A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que deveríamos fazer para reforçar nossos pontos fracos e impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Figura 5: Matriz da Análise FOFA e seus questionamentos

Fonte: Elaborada pelo autor

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Manter + explorar  Estratégia Ofensiva	Manter + afrontar  Estratégia Defensiva
DEBILIDADES	Controlar + explorar  Estratégia de reorientação	Controlar + afrontar  Estratégia de sobrevivência

Figura 6: Matriz da Análise DAFO

Fonte: Adaptada de <<http://db.doyma.es/Images/261v4n2/261v4n2-13091836tab06.gifv>>. Acesso em: 12 maio 2008.

Portanto, a organização deve fazer uma reflexão ao término da Análise Externa e Interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA.

Um exemplo de relação para a Matriz FOFA é a seguinte: há uma oportunidade para a empresa relativa à ampliação de mercado; porém ela tem um ponto fraco que consiste no fato de não possuir recursos para investir em novos equipamentos para aumentar a produção, pois dos que dispõe não consegue atender à demanda. Logo, está aí o típico exemplo para ilustrar quando não se consegue uma relação consistente.

Como se Faz a Análise da Matriz FOFA de uma Organização?

A equipe definiu os Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças, agora é preciso relacionar todos esses quatro elementos e ver as possíveis associações para transformá-los na Matriz FOFA. O Consultor explica detalhadamente como deve ser feita a inter-relação entre os elementos (Pontos Fortes, Oportunidades,

Pontos Fracos e Ameaças) e, após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os elementos até agora. Eles criarão um esquema, como os listados nas Figuras 2 a 6, e o discutirão entre si. Sugestão para facilitar: pegar todos os pontos fortes e buscar alguma ligação positiva ou negativa com oportunidades, ameaças e pontos fracos, ou seja, tem algum ponto forte que ajuda a aproveitar alguma oportunidade? Tem algum ponto forte que ajuda a minimizar o impacto de alguma ameaça? Tem algum ponto forte que ajuda a acabar com algum ponto fraco, ou então que ajuda a transformar esse ponto fraco em forte? Dá-se um tempo para essa discussão. Depois disso, cada grupo apresenta sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos a fim de chegar à definição da Matriz FOFA da organização. Finalizada a discussão, deve-se colocar a Matriz FOFA em um cartaz visível, afixado na sala em que os grupos estão reunidos, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão, dos Fatores Críticos de Sucesso, das Oportunidades e Ameaças e dos Pontos Fortes e Fracos, que foram anteriormente afixados. Nesse momento, provavelmente, a organização já deve ter uma boa noção sobre como ela se encontra, já que a Matriz FOFA proporciona uma profunda análise de toda a organização.

Chegamos ao final da Unidade 3! Você teve a oportunidade de conhecer aspectos importantes da análise do ambiente interno e externo das organizações no processo de Planejamento Estratégico.

Esperamos ter alcançado o objetivo proposto, pois procuramos destacar a relevância do assunto oferecendo noções básicas sobre o tema em discussão.

Complementando...

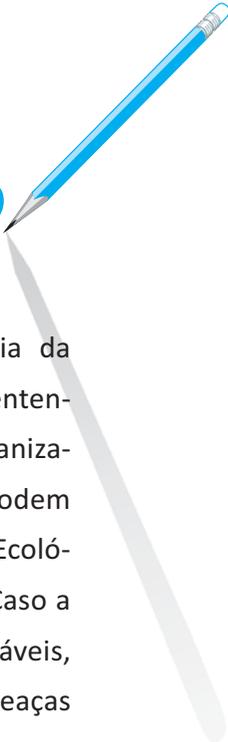
Amplie seu conhecimento sobre esta Unidade, realizando as seguintes leituras:

 *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho* – de Bruno Fernandes e Luiz Hamilton Berton. O objetivo do livro é apresentar os principais conceitos referentes ao Planejamento Estratégico em organizações. Sua estrutura está baseada no processo estratégico, representado em três etapas: análise, formulação e implantação das estratégias.



 *Explorando a estratégia corporativa* – de Gerry Johnson, Kevan Scholes e Richard Whittington. Nesse livro você vai encontrar muitos exemplos reais sobre o Processo de Planejamento Estratégico e vários casos de ensino. Com certeza a leitura valerá a pena.

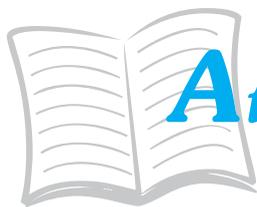
Resumindo



Nesta Unidade, pudemos observar a importância da Análise Externa e da Análise Interna. Por Análise Externa, entendemos todas as forças ambientais que estão fora da organização e que podem afetá-la direta ou indiretamente. Elas podem ser divididas em forças do ambiente: Legal e Regulatório, Ecológico, Tecnológico, Demográfico, Social, Físico e Político. Caso a organização não reconheça esses elementos incontroláveis, com certeza perderá oportunidades ou permitirá que ameaças prejudiquem o negócio.

Em relação ao ambiente interno, podemos entendê-lo através do reconhecimento dos pontos fortes e fracos, ou seja, das competências e incompetências da organização. Eles podem ser reconhecidos fazendo-se uma análise das áreas funcionais, por exemplo: Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Produção.

O mais importante é reconhecer e aplicar a Matriz FOFA, pois ela permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação.



Atividades de aprendizagem

Vamos conferir se você obteve bom entendimento acerca do que abordamos nesta Unidade? Para saber, responda às atividades propostas. Caso tenha alguma dúvida, faça uma leitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor

1. Depois de ter visto elementos importantes, recomendamos, como fonte de análise, que você escolha uma organização pública, pode ser a mesma que você trabalhou na Unidade anterior, e liste os itens externos e internos dela.
2. Acerca do que estudamos nesta Unidade coloque **V** para as assertivas verdadeiras e **F** para as falsas:
 - () As contribuições de Henry Ford para as organizações e para a Administração são evidentes, no entanto a mais marcante foi justamente o fato dele ter acertado em cheio os desejos dos consumidores sobre a escolha do automóvel e de sua cor. Tanto é que foi só a partir daí que a Ford prosperou.
 - () Atualmente a tecnologia está afetando o Planejamento Estratégico de muitas organizações.
 - () No que tange às variáveis externas, as organizações vivem cada vez mais a instabilidade, a incerteza e a imprevisibilidade dos acontecimentos.

- () No ambiente externo, uma variável muito importante se refere aos clientes, no entanto, hoje se percebe que eles estão cada vez menos exigentes.
- () As políticas governamentais influenciam as organizações.
- () Hoje toda organização deve ser vista como um sistema fechado, pois sempre foi assim, e sempre deu certo. Não há necessidade de sairmos das fronteiras organizacionais, pois o externo de nada serve para as organizações.