

Planejamento Estratégico: O papel dos modelos de análise de negócios na formulação de estratégias competitivas

Strategic Planning: The role of business analysis models in the formulation of competitive strategies

Jean Carlos de Araújo Carvalho¹

Sizínio da Silva Martins Neto²

Taisa Tainá Miranda Pinto³

Wesley Barbosa dos Santos⁴

Larissa Jácome Barros Silvestre⁵

Resumo:

O presente trabalho visa apresentar a importância do Planejamento Estratégico nas organizações e como ele impacta na tomada de decisões bem como nos resultados obtidos, de forma a tornar uma empresa mais competitiva em seu mercado, observando fatores internos e externos da organização, e assim utilizando de tal análise na tentativa de definir planos de curto, médio e longo prazo que possam trazer vantagens a empresa em questão. Dentre as ferramentas mais difundidas de análise de negócios, pode-se citar a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) que traduzido significa a análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, a análise PESTEL que tem por objetivo ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo, e o Balanced Scorecard (BSC) - ou os Indicadores Balanceados de Desempenho, que é uma metodologia para gestão empresarial e Planejamento Estratégico criada em 1992 por Kaplan e Norton, ambos professores da Harvard Business School.

A elaboração e prática de um planejamento com base na missão e visão organizacional traz grandes ganhos para a sobrevivência no mercado que tem se tornado cada vez mais competitivo, bem como estar preparada para as mudanças do cenário econômico mundial.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho foram realizadas a análise de 20 trabalhos de literatura científica, acadêmicos, categorização do estudo, revisão, avaliação dos estudos selecionados e interpretação do conteúdo, cujos resultados foram a síntese do conhecimento que podem ser adotados nas organizações e o quão eles são importantes no processo de evolução organizacional.

Palavras-chave: Análise de Negócios. Estratégias Competitivas. Particularidades de Gestão. Planejamento Estratégico.

¹ Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - Guanambi. jean.carvalho@afya.com.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2529611996979481>

² Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade do Grande ABC – Santo André.

eng.sizinioneto@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4441960827280256>

³ Graduada em Administração pelo Centro Universitário UNIFG - Guanambi; taisatmp@gmail.com

⁴ Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário UNIFG - Guanambi. wgbibarbosa@gmail.com.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7743480319151407>

⁵ Professora Orientadora Doutorado em Ciências pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

larissa.silvestre@itpacporto.edu.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6199915058357882>

ABSTRACT: The present work aims to present the importance of Strategic Planning in organizations and how it impacts on decision-making as well as on the results obtained, in order to make a company more competitive in its market, observing internal and external factors of the organization, and thus using such an analysis in an attempt to define short, medium and long term plans that may bring advantages to the company in question. Among the most widespread business analysis tools, we can mention the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), Analysis, the PESTEL analysis that aims to help company to react to changes in its external environment, and the Balanced Scorecard (BSC) - or the Balanced Performance Indicators, is a methodology for business management and Strategic Planning created in 1992 by Kaplan and Norton, both professors at the Harvard Business School.

The elaboration and practice of planning based on the organizational mission and vision brings great gains for survival in the market that has become increasingly competitive, as well as being prepared for changes in the environment.

World economic scenario.

To achieve the objectives proposed in this work, an analysis of 20 works of scientific and academic literature, study categorization, review, evaluation of selected studies and interpretation of content were carried out, whose results were the synthesis of knowledge that can be adopted in organizations and how they are important in the process of organizational evolution.

Introdução

Ao longo dos anos, o mercado empresarial tem se tornado cada vez mais competitivo, evoluindo de diversas formas em diversos setores, fazendo com que as organizações necessitem se adaptar cada vez mais constantemente às transformações em seu mercado de atuação. A análise de negócios é um item importante no meio organizacional.

A análise de negócios de acordo com Neves (2002) pode ser definida como um conjunto de técnicas e de ferramentas, capazes de potencializar a eficiência de um negócio, através do aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado e a habilidade de solucionar problemas, que surgem e podem impedir ou influenciar o cumprimento da missão da empresa. Uma análise de negócios busca identificar as necessidades a serem trabalhadas e tem uma visão mais clara na tomada de decisões. Trata-se de uma estratégia que engloba todos os fatores internos e externos de uma organização, onde é possível identificar as ameaças e as oportunidades, os pontos fortes e fracos que impactam no desenvolvimento. De acordo com Paludo (2013), o planejamento consiste em um processo racional para definir os objetivos, e é a função mais importante do administrador.

Conforme Chiavenato (2000) as organizações surgiram com intuito de satisfazer adequadamente as necessidades do homem, através do trabalho coletivo. E para tanto, traçam seus objetivos e os modificam na medida em que vão sendo

alterados seus processos e inovando seus produtos e serviços. Essas mudanças podem vir a contribuir e influenciar nos resultados, e alcance desses objetivos.

Segundo Kotler (2000, p.245) “Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes. Concorrentes engenhosos analisam suas estratégias constantemente”. A durabilidade de uma organização está vinculada a forma de como a mesma se mantém apta para competir no mercado. Dominar a concorrência é uma tarefa diária, com isso a estratégia competitiva é o comportamento da organização em relação aos seus concorrentes. É uma posição estratégica de competição no mercado, analisando o externo e interno da organização, pesquisando o mercado, entendendo e se adaptando às mudanças tecnológicas e buscando dentro da organização o seu diferencial em relação aos demais.

De acordo com Porter (1989, p. 2) “A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”, ou seja, é necessário um bom planejamento estratégico a longo prazo para crescimento organizacional, é o instrumento viável que consegue observar o ambiente interno e externo das empresas a fim de alcançar seus objetivos.

O objetivo deste estudo é demonstrar o impacto que um bom planejamento estratégico alinhado à visão, missão e valor organizacional traz, onde os diversos meios de lidar com a competitividade no mercado, e cabe à organização se adaptar às mudanças, assim, demonstra que é necessária a análise do negócio de acordo com um ou mais modelos de negócios difundidos no meio empresarial, com o objetivo de mensurar não só o desempenho da empresa, mas também os fatores internos e externos que afetam esse desempenho, com o intuito de que a empresa possa assim superar as ameaças e aproveitar as oportunidades inerentes do seu ramo de atuação, e obter os melhores resultados possíveis, visando consolidar-se e de manter-se ativa no mercado.

Material e Métodos

O presente estudo trata-se de uma revisão sistemática, de caráter qualitativo, com base na análise de trabalhos acadêmicos e publicações técnicas, selecionados de forma analítica, que datam de 1999 até 2023. De acordo Soares et al. (2014) a revisão sistemática, é revisão da literatura que reúne achados de estudos prévios desenvolvidos por meio de diferentes metodologias, permitindo aos revisores condensarem os resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos empíricos selecionados.

Desta forma, objetiva-se analisar de forma descritiva e exploratória, trabalhos sobre a influência dos modelos de análise de negócios frente a concepção, formulação e análise de estratégias competitivas para as empresas. Com o intuito de demonstrar como as mesmas podem ser aplicadas e resultados que podem ser obtidas através de cada modelo, assim como compreender em qual setor ou ambiente pode-se ter vantagem ao utilizar um dos modelos em específico.

Para alcançar os objetivos o presente trabalho foi realizado em etapas definidas da seguinte forma: definição da hipótese, pesquisa com base na literatura e trabalhos



acadêmicos existentes, categorização do estudo, revisão e avaliação dos estudos selecionados, interpretação do conteúdo, síntese do conhecimento analisando apresentado através da revisão bibliográfica.

Na elaboração da revisão bibliográfica, foi realizado o levantamento bibliográfico mediante pesquisas eletrônicas nas bases de dados; Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), e também revisão de obras de autores conceituados na área em questão, como Porter e Chiavenato. Além disso, foram utilizados os seguintes descritores para pesquisa: Análise empresarial, Análise SWOT, modelos de análise de negócios, análise de negócios e estratégias competitivas, o papel da análise de negócios.

O material analisado foi selecionado com base no título e no objetivo dos trabalhos. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão sendo esses relevância do trabalho para o temas e data de publicação menor que 24 anos, foram escolhidos 10 trabalhos para compor o material para a revisão bibliográfica. Em seguida, houve a leitura e debate crítico dos artigos selecionados, priorizando sempre o alinhamento com o presente trabalho científico, sendo desconsiderados textos publicados em blogs ou sites e textos duplicados.

Resultados e Discussão:

Para fins de elaboração do presente trabalho foram analisados os trabalhos presentes no quadro 1, com intuito de contextualizar e fornecer embasamento teórico ao mesmo.

Quadro 01: Distribuição dos trabalhos pesquisados segundo a citação, título, objetivo e resultados relevantes.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Resultados Relevantes
Chiavenato, Idalberto (2000)	Introdução à teoria geral da administração	Demonstra as várias competências que o administrador veio aprendendo ao longo de toda essa variedade de abordagens que compõem a moderna Administração	Análise das teorias gerais da administração e entendimento do comportamento de um bom gestor

DRUCKER , Peter Ferd (1998)	Introdução à Administração 3ª edição	Apresentar os principais fundamentos e conceitos da Administração a serem aplicados por diretores, gerentes, coordenadores e supervisores em seu dia a dia, ou seja, é voltada a todos que tenham como atividade a gestão de recursos físicos e de pessoas.	Conceitualização das formas de administração, ferramentas gerenciais, e análise de viabilidade de negócios.
KATZ, D.; KAHN, R. (1975)	Psicologia social das organizações	Compreensão das organizações	Identificação dos sistemas sociais e determinar suas funções:
JOHNSTON, M.; GILMORE, A.; CARSON, D (2008)	The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs). European Journal of Marketing	Ilustrar o valor do planejamento para pequenas e médias empresas e as incertezas do ambiente empresarial.	Dada a forma como os gerentes aprendem a “saber” o que está acontecendo em seu ambiente de negócios, o planejamento de cenários pode ser adaptado para uso pelos proprietários/gerentes de PME
MAXIMIANO , Antonio Cesar Amaru (2006)	Introdução à Administração	Demonstração abrangente do processo de administrar sistemas de recursos	Funções administrativas (planejamento, organização, execução, liderança e

			controle) são analisadas por meio de conceitos sintéticos, que dão ênfase à aplicação prática
MORAIS, Mucio (2023)	Análise SWOT	Descrição e estudo de funcionamento da Matriz SWOT	Análise de influência da análise SWOT nas empresas ajuda na tomada de decisões, identificando melhorias nos serviços e produtos além de contribuir no mapeamento e tendências de novos produtos/serviços , além de identificar a posição estratégica do negócio.
MOTTA, P. R. (2002)	Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente	transmitir de forma acessível, os conhecimentos mais úteis ao exercício da função gerencial.	Estudo de uma série de teorias dentre as quais se averiguar quais os modelos de estruturas organizacionais são os mais adequados para o sucesso da empresa, os estudos teóricos procuram

			explicar como as empresas funcionam em diferentes condições de acordo com ambiente interno e externo.
PALUDO , Augustinho 2013	Administração Pública – Série provas e concursos.	Apresentação das técnicas gerenciais exaustivamente utilizadas no ambiente empresarial: as ferramentas de gestão da qualidade, a administração por objetivo.	Apontamento dos importantes desafios a serem superados pela administração governamental, demonstra uma experiência profissional que se complementa ao conhecimento acadêmico da gestão pública.
STONER , J. A.; FREEMAN , R. E (1999)	Administração	descrever o procedimento adequado para administrar as pessoas e as atividades de sua organização, a fim de que sejam alcançados não apenas objetivos administrativos, mas também de ordem individual.	Importância crítica da administração em face dos problemas enfrentados pela sociedade, defendendo a posição de que tais problemas "exigem um tipo de solução em larga escala que só as empresas, os governos e outras organizações podem oferecer"

<p>WIENER, Melaine.(2018)</p>	<p>Open foresight: The influence of organizational context. Creative Innovation Management.</p>	<p>uma nova abordagem para as empresas olharem para o futuro em conjunto - é uma resposta às limitações da previsão corporativa tradicional</p>	<p>Empresas envolvidas compartilham sua compreensão e interpretação dos desenvolvimentos futuros. Isso reduz a incerteza sobre o futuro e ajuda as empresas a projetar e avaliar trajetórias de desenvolvimento para o futuro, incluindo cenários, planos de ação e ideias de inovação.</p>
--------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Autores, 2023.

Conforme Andrade (2023) independentemente do tamanho da empresa, é necessário a implementação do planejamento estratégico para que assim, a organização consiga manter-se em vantagem competitiva e desenvolver capacidade de adaptação às demandas. O Planejamento estratégico proporciona uma visão clara do futuro, bem como do ambiente externo e interno no qual a empresa está inserida.

O planejamento estratégico é um processo de alinhamento de estratégias comerciais, baseado em estratégias de gestão, buscando eficiência, eficácia e efetividade. Visando assim auxiliar a organização no alcance de seus objetivos e metas de curto e longo prazo. Com a intenção de maximizar os resultados e reduzir as falhas. É de grande importância para que as organizações possam analisar seu ambiente externo e interno e traças assim os melhores caminhos a seguir, buscando sempre manter vantagem competitiva e capacidade de adaptação em meio às incertezas políticas e econômicas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento estratégico consiste em técnicas e processos administrativos, baseados no aumento da probabilidade do alcance de metas e ações que compõem os objetivos organizacionais, focando principalmente na redução de incertezas no processo decisório.

Segundo a ótica de Stoner e Freeman (1999) uma organização se dá quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um

objetivo específico ou um conjunto de objetivos. E para que as organizações consigam atingir seus objetivos naturais de maneira eficiente, eficaz e efetiva, é necessário que elas sejam bem administradas.

Apesar dos apontamentos acima e outros modelos de planejamento estratégico existentes na literatura não há uma definição exata e normas a serem realizadas para obter sucesso. As ações que se espera de um administrador encontra um bom planejamento, este por sua vez pode ser abordado conforme Johnston, Gilmore e Carson (2008), como o processo de formulação da estratégia, um processo que deve permitir uma empresa tomar decisões sobre suas ações e atividades, combinando suas competências com o ambiente externo futuro que foi antecipado.

Em vista disso, é notório que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que, seguido de informações táticas e operacionais, é primordial para o sucesso de uma empresa, sendo o grande norte, rumo ou caminho que a organização deverá percorrer (LIMA, 2018). Neste processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões, sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, e que pretende oferecer ao mercado e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006).

Nessa visão, o planejamento estratégico tem o propósito de desenvolver processos, técnicas, como também os comportamentos administrativos, sendo que proporcionam uma avaliação das futuras decisões com objetivos empresariais que facilitarão, em função da tomada de decisão de modo mais coerente, eficiente e ágil. Neste contexto, tende a reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão no funcionamento sistemático do planejamento estratégico e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas estabelecidas no âmbito da empresa (OLIVEIRA, 2018).

A importância do planejamento estratégico para as organizações está ligada diretamente ao seu sucesso, pois assim analisam as armadilhas do mercado definindo seus pontos fortes diante das oportunidades que se performam, não deixando, ou dificultando assim que as ameaças possam influenciar de maneira negativa no negócio (Fishmann & Almeida, 2011).

Ao longo dos anos foram criadas diversas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, entre elas se destacam a análise PASTEL, análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) que pode ser traduzido como análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, Balanced ScoreCard com o intuito de mapear os pontos fortes e pontos a serem melhorados, de forma a sempre buscar-se trazer melhores resultados para a companhia.

Balanced Scorecard (BSC)

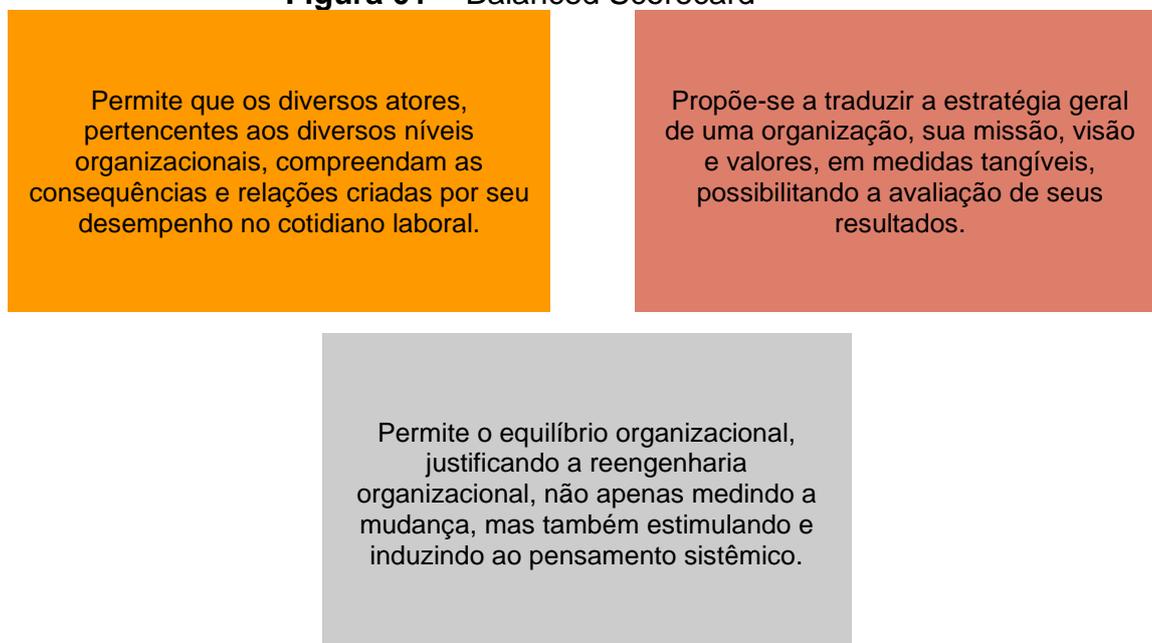
Seguindo a visão de estratégias empresariais, a fim de atender o público sempre exigente, a competitividade entre as empresas que está cada vez mais acirrada, a busca por aperfeiçoamentos, é de extrema relevância para as organizações, dessa forma, a busca constante por alternativas eficazes para otimizar

o processo é uma das maneiras em que essas entidades se utilizam para superar a concorrência com auxílio de ferramentas gerenciais (ALVES, 2021).

Nesse âmbito, são utilizadas diversas ferramentas para proporcionar uma maior eficácia no desenvolvimento de estratégias e gestão empresarial. Como exemplo, o Balanced Scorecard (BSC) - ou os Indicadores Balanceados de Desempenho, é uma metodologia para Gestão Empresarial e Planejamento Estratégico criada em 1992 por Kaplan e Norton, ambos professores da Harvard Business School. Segundo os autores, o BSC é um sistema que visa a medir o desempenho organizacional de uma forma abrangente, avaliando resultados passados e orientando ações para o futuro, sendo uma representação visual da Estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard:

Figura 01 - Balanced Scorecard

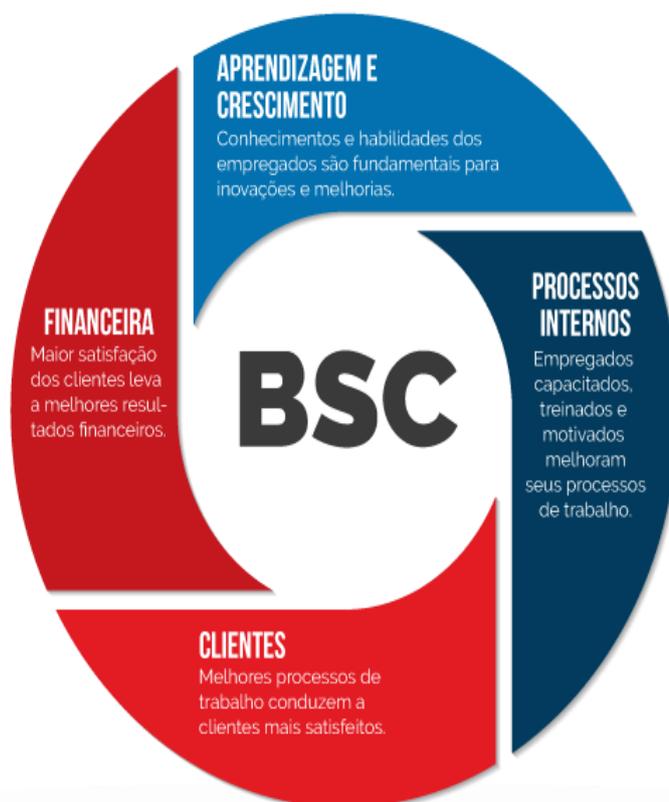


Fonte: <http://www.proplan.ufrpe.br>

A metodologia do BSC se fundamenta na complexidade organizacional, assumindo que a análise estritamente direcionada para indicadores financeiros não possibilita apreender todo o potencial da organização (ESTRATÉGICO, p. 16). Desse modo, de acordo com o método em estudo, o desempenho institucional, a princípio, deve ser visualizado sob quatro perspectivas diferentes.

Abaixo estão listados quais são os pilares do Balanced Scorecard (ou quatro perspectivas do Balanced Scorecard) e suas principais características.

Figura 02 - Pilares do Balanced Scorecard



Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>

Nesse sentido, expressando uma das características chave do Planejamento Estratégico, os objetivos definidos para cada eixo devem estar interligados por relações de causa e efeito. Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, permeando todas as quatro perspectivas de um BSC, organizadas sob um Mapa Estratégico.

Análise SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

Outra relevante ferramenta de gestão da administração, a análise SWOT, é bastante usada na realização de um diagnóstico organizacional. A sigla, em inglês, deriva dos nomes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). O respectivo diagnóstico dessa ferramenta se dá através de uma análise ambiental, na qual são levados em consideração dados sobre o ambiente interno da organização e dados sobre o ambiente externo em que ela se insere (DE MEDEIROS DELGADO, [s.d.]).

Tais dados são organizados por meio de uma matriz dividida em quatro quadrantes, conforme ilustrado na **figura 03** a seguir, buscam se separar esse quadrantes em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, de forma que em cada quadrante trás perguntas estratégicas que quando respondidas, trazem esclarecimentos e lucidez sobre uma empresa e/ou processos.

Figura 03 - Como fazer uma análise SWOT



Fonte: <https://semrush.com>

Conforme o contexto ilustrado, as duas primeiras análises (Forças e Fraquezas), são realizadas sobre aspectos internos à organização (recursos, competências, habilidades, sistemas), e sobre os quais ela detém um maior poder de controle, segundo Delgado [s.d.].

Por outro lado, os aspectos externos são organizados na análise de Oportunidades e Ameaças, que refletem indicativos em que não há possibilidade relevante de influência por parte da organização (ambiente político, econômico, social) (ESTRATÉGICO, p. 16).

Múcio Morais, em artigo sobre Análise de SWOT na página eletrônica Artigonal (2008), descreve que: "A análise de SWOT é onde são avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, e consiste em uma boa ferramenta no processo do planejamento de negócio". Muitas companhias usam este método durante exercícios do planejamento estratégico como uma maneira de dar forma a estratégias para tomar decisões em risco ou em iniciativas de negócios novas.

Análise PESTEL

O objetivo principal da análise PESTEL é ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo. A análise PESTEL é uma ferramenta de análise baseada



em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua a empresa e com o ambiente de negócio externo existente (Guo Chao e Nunes, 2007).

Conforme Gupta (2013), o nome desta análise, PESTEL, resulta de uma simples mnemônica, onde cada letra do nome corresponde a uma categoria de fatores externos a analisar: P (fatores políticos que cobrem todo o tipo de intervenções do estado na economia e a existência de lobbies políticos), E (fatores econômicos que cobrem as condições macroeconômicas do ambiente externo mas podem também incluir informações relacionadas com a procura sazonal e as condições meteorológicas), S (fatores sociais, que abrangem aspectos sociais, culturais e demográficos do ambiente externo) e T (fatores tecnológicos que cobrem infraestruturas tecnológicas, mudanças tecnológicas e atividades relacionadas com a tecnologia que afetam o ambiente externo)

Esta análise, embora de fácil aplicação, acaba por ser mais usada como ferramenta de aprendizagem para alunos iniciados na área do marketing e gestão do que como teoria desenvolvida no âmbito de projetos académicos (HO, 2014). Uma vez que a mesma permite através de uma junção de questões individualizadas, formular um contexto macro, de forma a melhor compreender de forma global o cenário de cada empresa, passando pelos aspectos, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legal e de clima.

A **figura 4** abaixo, traz um quadro descritivo de todos os itens a serem analisados em uma análise PESTEL, a junção destes elementos permite a identificação das quatro dimensões da empresa.

Figura 04 - Estrutura ferramenta PESTEL

POLÍTICO	ECONÔMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	AMBIENTAL	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas governamentais - Estabilidade política - Corrupção - Políticas fiscais - Leis trabalhistas - Restrições comerciais - Comércio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento - Taxa de juros - Taxa de inflação - Taxa de câmbio - Crédito - Renda - PIB - Desemprego - Ações - Flutuações de preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho da população - Taxa de crescimento - Nascimento - Mortalidade - Casamentos - Divórcios - Imigração e emigração - Expectativa de vida - Idade - Riqueza - Classes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos tecnológicos - Automação - P&D - Novas tecnologias - Inovação - Internet - Comunicação - Ciclo de vida da tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo e Clima - Políticas ambientais - Alterações Climáticas - Desastres naturais - Poluição do ar e da água - Normas de reciclagem - Apoio às energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Leis de discriminação - Antitruste - Trabalhistas - Defesa do consumidor - Direitos autorais e patentes - Saúde e segurança - Educação - Proteção de dados

WWW.GUACORPORATIVO.COM.BR

Fonte: <https://guiacorporativo.com.br>

De acordo com Ribeiro (2008), a análise PESTEL é uma ferramenta na qual se identifica quatro dimensões do ambiente da empresa, que compreende os fatores político, econômico, social e tecnológico, com a finalidade de investir corretamente os recursos da organização, sendo imprescindível conhecimento do cenário de onde se

encontra. Apesar de serem dificilmente qualificáveis, a análise dessa ferramenta trará um direcionamento para que a empresa possa melhor se preparar, tanto para o presente quanto para o futuro.

As cinco forças de Porter

De acordo com Magretta (2012) o propósito da análise das 5 forças é de acordo com Porter, encontrar a estratégia correta, sendo que estratégia, segundo o mesmo, “pode ser vista como uma construção de defesas contra as forças competitivas ou encontrar uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas”.

Conforme Porter (1986) a divisão da concorrência é feita através de um modelo chamado “Cinco Forças”, que influenciam mutuamente o ambiente competitivo e determina a rentabilidade do setor.

Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência desta forma”. No entanto, Porter (1992) explica também que estas estratégias que visam modificar a própria estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, visto que uma empresa ao adotar uma estratégia deste calibre pode melhorar a rentabilidade e a estrutura de toda a indústria onde está inserida, mas pode também destruí-la. O autor usa como exemplo o projeto de um novo produto que permita cortar as barreiras à entrada, o que permite ao entrante obter lucros acima do normal temporariamente, mas que pode minar a rentabilidade de toda a indústria no longo prazo. Isto acontece porque “frequentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as consequências a longo prazo para a estrutura industrial” (Porter, 1992)

As cinco forças apresentadas na Figura 5. Determinam a intensidade da concorrência da indústria, a possibilidade de substitutos passarem a competir no ambiente, a possibilidade de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação do fornecedor, e o poder de negociação dos clientes.

Figura 05 - A Estratégia das 5 forças de Porter



Fonte: <https://www.portal-administracao.com>

Neste contexto, a análise das cinco forças de Porter possui uma lógica simples, mas que exige uma visão abrangente do negócio, Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Portanto, compreender o comportamento do ambiente industrial, é de vital importância, com isso, levando as empresas a adotarem posturas específicas a partir das mudanças sofridas pelo cenário de competição. Consoante a tal ponto vem Porter (1986) que afirma que a empresa tem que se posicionar em seu ambiente para garantir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes

Conclusão

Este estudo possibilitou a análise de quatro modelos de análise estratégica amplamente utilizados: Análise SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Análise PESTEL e as Cinco Forças de Porter. Cada um desses modelos possui suas características e contribuições únicas para a compreensão do ambiente empresarial e o desenvolvimento de estratégias sólidas.

Foi possível explorar o papel crucial dos modelos de análise de negócios na formulação de estratégias competitivas. Ao examinar quatro modelos distintos - Análise SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Análise PESTEL e as Cinco Forças de Porter - pudemos compreender a relevância e contribuições de cada um no cenário empresarial.

Contudo, é importante ressaltar que a análise estratégica é um processo contínuo e dinâmico. À medida que o ambiente empresarial evolui, novos desafios e oportunidades surgem. Portanto, a adoção de uma abordagem pró-ativa e a revisão regular das estratégias são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo.

Por fim, a compreensão aprofundada dos modelos estudados neste trabalho deve ser acompanhada pela habilidade de aplicá-los de maneira adaptada e personalizada à realidade de cada organização. A combinação inteligente e estratégica dessas ferramentas pode levar a um planejamento eficaz, uma execução bem-sucedida e resultados sólidos, permitindo que a empresa se posicione de forma competitiva e bem-sucedida em seu mercado de atuação.



Referências

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DE MEDEIROS DELGADO, J. H. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<https://www.pgcta.ufrpe.br/pt-br/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 6 jul. 2023.
- ESTRATÉGICO, P. **GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO**. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_NA_UFRPE_%C3%9ALTIMA_VERS%C3%83O_JUL_19_0.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2023.
- GUPTA, A. **Environmetal and pest analisys: an approach to the external business environmnet**. Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol 1 N.2 pp 13-17, 2013
- GUO, C.,NUNES, M.B. **Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems**. 6th European Conference on Research Methodology ofr Business and Management Studies. Lisbon, Portugal, pp 229-236, July 9-10, 2007.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- JOHNSTON, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. **The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs)**. European Journal of Marketing, v. 42, n. 11/12, p. 1178, 2008.
- LIMA, J. S. de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Núcleo do Conhecimento**. v. 3, n.3. p.58-69, mar. 2018.
- MAGRETTA, J. (2012), Michael Porter: **O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade**, V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!**. Disponível em <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/aanalise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>>. Acesso em 17/06/2023.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2002.

Neves, J. Avaliação de Empresas e Negócios. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, (2002).

Ho, Joseph Kim Keung, "Formulation of a systemic PEST Analysis for Strategic Analysis", European Academic Research, Vol. 2, N° 5, pp 6478-6492. (2014).

PALUDO, Augustinho. Administração Pública – Série provas e concursos. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19° ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 7ª edição, 1986.

STONER, J. A.; **FREEMAN**, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

WIENER, Melaine. **Open foresight: The influence of organizational context. Creative Innovation Management**. n. 27, p. 56–68, 2018.

WRIGHT, P.; **KROLL**, M. J.; **PARNELL**, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.