

FIGURA 1.2 Exemplo das cinco forças de Porter

Nota: a ilustração e a descrição foram alteradas para proporcionar um exemplo adequado e, portanto, não representam todos os fatos relevantes.

Análise final

Embora o modelo de Porter seja considerado o mais utilizado e adotado para análises estratégicas, ele apresenta uma grande desvantagem: tende a enfatizar as forças externas e as formas como uma empresa pode combatê-las. As forças intrínsecas de uma empresa e sua capacidade de desenvolver competências independentemente dessas forças recebem menos consideração. O modelo pode, portanto, ser classificado mais como reativo do que pró-ativo, e é recomendável usá-lo em conjunto com uma abordagem de dentro para fora. O modelo de Porter, combinado com a visão baseada em recursos (RBV, do inglês *resource-based view*), é considerado mais eficaz no desenvolvimento de uma estratégia mais sólida.

Referências bibliográficas

PORTER, M.E. *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations*. Nova York: Free Press, 1990. (Reeditado com nova introdução em 1998.)

Análise PFOA



Ideia geral

A empresa que se baseia num planejamento estratégico, em algum momento, avalia seus pontos fortes e fracos. Quando esses pontos são combinados com um levantamento das oportunidades e ameaças dentro ou fora de seu ambiente, a empresa faz o que se chama de análise PFOA, ou seja, estabelece sua posição à luz de suas *forças* (ou potencialidades), *fraquezas* (ou fragilidades), *oportunidades* e *ameaças*.

Quando usar

A análise PFOA proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que a empresa atua. Esse modelo pode ser usado como um instrumento de concepção e seleção de estratégia e é igualmente aplicável em qualquer situação de tomada de decisão, quando o objetivo já tiver sido claramente definido.



FIGURA 2.1 Análise da situação

Como usar

A primeira etapa de uma análise PFOA é identificar as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças da empresa. A análise cuidadosa dos ambientes interno e externo constitui, portanto, uma parte importante do processo. Potencialidades e fragilidades são fatores internos; trata-se de habilidades e recursos (ou a falta deles) intrínsecos à empresa, que aumentam ou diminuem seu valor em relação a forças competitivas. Oportunidades e ameaças, por sua vez, representam fatores externos: não são criados pela empresa, mas emergem devido à atividade de competidores e a mudanças na dinâmica do mercado.

- **Potencialidades:** o que a empresa realmente faz bem? Por exemplo, ela se beneficia de uma força de vendas experiente ou de fácil acesso à matéria-prima? As pessoas compram seus produtos (parcialmente) pela marca ou pela reputação? *Atenção:* um mercado em crescimento ou novos mercados *não* podem ser classificados como potencialidades; eles são oportunidades.
- **Fragilidades:** aquilo que falta à empresa ou o que ela não faz bem. Embora sejam geralmente vistas como o 'inverso' lógico das ameaças, a falta de força em uma área ou mercado específico não representa necessariamente uma fragilidade relativa, contanto que essa força em particular também falte aos (potenciais) competidores.

Potencialidades e fragilidades podem ser medidas com o suporte de uma auditoria interna ou externa; por exemplo, por meio de *benchmarking* (veja também modelo de *benchmarking*, p. 92). Oportunidades e ameaças ocorrem em razão de forças macroambientais externas, tais como demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural, assim como de forças ambientais externas específicas do setor de negócios, tais como clientes, competidores, canais de distribuição e fornecedores.

- **Oportunidades:** a empresa pode beneficiar-se de algum desenvolvimento tecnológico ou de alterações demográficas, ou a demanda por seus bens e serviços pode

TABELA 2.1 Análise PFOA

	Potencialidades (P)	Fragilidades (F)
Oportunidades (O)	Estratégias PO <i>Usar potencialidades para tirar vantagem de oportunidades</i>	Estratégias FO <i>Tirar vantagem de oportunidades pela superação de fragilidades ou por torná-las irrelevantes</i>
Ameaças (A)	Estratégias PA <i>Usar potencialidades para evitar ameaças</i>	Estratégias FA <i>Minimizar fragilidades e evitar ameaças</i>

aumentar como resultado de parcerias de sucesso? Os ativos podem ser usados de outra maneira? Por exemplo, os produtos atuais podem ser introduzidos em novos mercados, ou o investimento em pesquisa e desenvolvimento pode ser transformado em caixa pelo licenciamento de conceitos ou de tecnologia e pela venda de patentes. Há muitas oportunidades percebidas, mas, para saber se elas são reais, é preciso realizar uma análise detalhada do mercado.

- **Ameaças:** a oportunidade para uma empresa pode significar uma ameaça para outra. Mudanças em regulamentações, tecnologias substitutas e outras forças competitivas podem representar sérias ameaças; por exemplo, podem resultar em queda nas vendas e aumento dos custos operacionais, em maior custo do capital, na incapacidade de atingir o ponto de equilíbrio, no encolhimento das margens ou da lucratividade e na queda das taxas de retorno para níveis significativamente inferiores às expectativas do mercado.

Oportunidades e ameaças podem ser classificadas de acordo com o impacto potencial e a probabilidade real, como ilustrado na figura a seguir.

Após as análises interna e externa, os resultados podem ser colocados em uma *matriz de comparação*. Nessa matriz, as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças podem ser relacionadas e combinadas, atribuindo-se pontos a cada uma das combinações: quanto mais importantes, maior a pontuação atribuída. Essa comparação de resultados leva à identificação das questões estratégicas mais urgentes da empresa.

A próxima etapa é avaliar as ações a serem tomadas com base na análise PFOA. A empresa deve se concentrar em usar as potencialidades para capitalizar oportunidades ou deve adquiri-las para ser capaz de capturar oportunidades? Além disso, ela deve tentar, ativamente, minimizar as fragilidades e evitar as ameaças?

As estratégias 'PO' e 'FA' são simples. A empresa deve usar suas habilidades quando a oportunidade surgir e evitar negócios para os quais não tem competências. Menos óbvias e

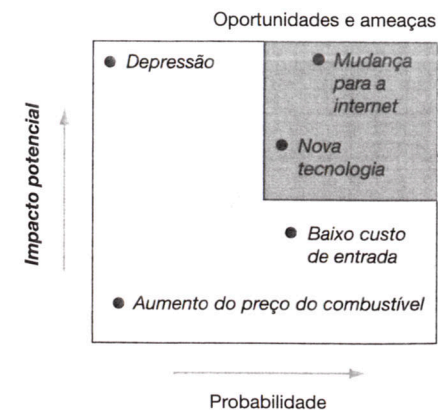


FIGURA 2.2 Análise de impacto e probabilidade

muito mais ousadas são as estratégias 'FO'. Quando uma companhia decide agarrar uma oportunidade, apesar de não ter as potencialidades necessárias, deve:

- Desenvolver as potencialidades necessárias.
- Comprar ou tomar emprestado as potencialidades exigidas.
- Superar a concorrência.

Em essência, empresas que adotam estratégias 'PA' usam qualquer meio para se livrar de problemas. Isso acontece quando grandes competidores combatem os menores por meio de dispendiosas guerras de preços, insuperáveis orçamentos de marketing ou múltiplas promoções para os canais de vendas. Há os que usam o *planejamento de cenários* (p. 61) para tentar prever e, portanto, preparar-se para esse tipo de ameaça futura.

TABELA 2.2 Matriz de comparação

Empresa Data:	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
TOTAL											20
P1											
P2											
P3											
P4											
P5											
F1											
F2											
F3											
F4											
F5											

As três fases comumente utilizadas no processo de análise PFOA são:

Fase 1: Detectar questões estratégicas

1. Identificar questões externas relevantes à posição estratégica da empresa no setor de atuação e no macroambiente, entendendo que oportunidades e ameaças são fatores que a administração não pode influenciar diretamente.
2. Identificar questões internas relevantes à posição estratégica da empresa.

3. Analisar e classificar as questões externas de acordo com a probabilidade de ocorrência e seu impacto.
4. Relacionar as questões estratégicas essenciais, dentro e fora da organização, que afetem de forma significativa a posição competitiva de longo prazo na matriz PFOA.

Fase 2: Determinar a estratégia

5. Identificar a qualificação estratégica da empresa, dadas suas competências internas e o ambiente externo.
6. Formular estratégias alternativas para tratar das principais questões.
7. Posicionar as estratégias alternativas em um dos quadrantes da matriz PFOA:
 - PO: *potencialidades* combinadas com *oportunidades* são o composto ideal, mas requer entender como as potencialidades podem sustentar as fragilidades em outras áreas;
 - FO: *fragilidades* combinadas com *oportunidades* podem ser analisadas quanto à eficácia do investimento para determinar se o ganho vale o esforço de comprar ou desenvolver a competência interna;
 - PA: *potencialidades* combinadas com *ameaças* exigem a avaliação da necessidade de adaptação da organização para transformar a ameaça em oportunidade; e
 - FA: *fragilidades* combinadas com *ameaças* criam o pior cenário. São necessárias mudanças radicais, como a venda de unidades de negócios ou de parte dos ativos.
8. Desenvolver estratégias adicionais para qualquer 'ponto cego' restante na matriz PFOA.
9. Selecionar uma estratégia apropriada.

Fase 3: Implementar e monitorar a estratégia

10. Desenvolver um plano de ação para implementar a estratégia.
11. Atribuir responsabilidades e orçamentos.
12. Monitorar o progresso.
13. Iniciar o processo de revisão desde o início.

Análise final

A análise PFOA é uma valiosa ferramenta de autoavaliação da gestão. Seus elementos — *potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças* — parecem enganosamente simples, mas, na verdade, decidir quais são as potencialidades e fragilidades da organização, assim como avaliar o impacto e a probabilidade de oportunidades e ameaças no ambiente externo, é bem mais complexo do que parece à primeira vista. Além disso, depois de classificados os elementos da análise PFOA, o modelo não ajuda na delicada tarefa de traduzir os resultados

em alternativas estratégicas. O risco inerente de fazer suposições incorretas ao avaliar os elementos da matriz PFOA muitas vezes leva os gestores a hesitar quando se trata de escolher entre várias alternativas estratégicas, resultando frequentemente em atrasos desnecessários e/ou indesejáveis.

Referências bibliográficas

ARMSTRONG, J.S. "The value of formal planning for strategic decisions". *Strategic Management Journal*, 3, 1982, p. 197-211.

HILL, T.; WESTBROOK, R. "SWOT analysis: it's time for a product recall". *Long Range Planning*, 30(1), 1997, p. 46-52.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. "Antecedents and consequences of marketing strategy making. A model and a test". *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, p. 18-40.

Capítulo 3

Cadeia de valor



Ideia geral

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva somente pode ser compreendida ao se analisar a empresa como um todo. As vantagens de custo e a diferenciação bem-sucedida são encontradas na cadeia de atividades que uma empresa desempenha para fornecer valor a seus clientes.

O modelo de cadeia de valor divide as atividades genéricas de maior valor agregado da empresa em atividades primárias e secundárias. Uma vantagem ou desvantagem pode ocorrer em qualquer das cinco atividades primárias e quatro secundárias. Juntas, elas constituem a cadeia de valor de qualquer negócio.

Quando usar

O modelo pode ser usado para examinar o desenvolvimento da vantagem competitiva. A identificação do valor potencial de cada atividade para a empresa permite que ela perceba como maximizar a criação de valor ao mesmo tempo que minimiza os custos, criando assim uma vantagem competitiva.

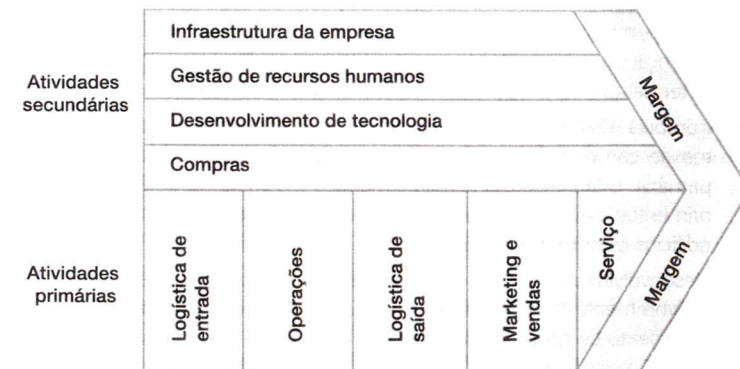


FIGURA 3.1 Análise da cadeia de valor