

# Ambiente Empresarial e competitividade: a ligação da Estratégia à Execução

## Autores

---

Zeferino Saraiva Henriques

## Orientador

---

Oswaldo Elias Farah

## 1. Introdução

---

O quadro ambiental revela-nos como os homens se organizam para a satisfação de suas necessidades: constituem diversos organismos sob a forma de entidades industriais, comerciais financeiras, recreativas, desportivas, religiosas, familiares entre outras. Catelli (2001, p. 35)

O ambiente internacional em seus diversos aspectos vem-se modificando e tornando-se mais competitivo e exigente. As empresas, em resposta às novas exigências ambientais, estão passando por mudanças profundas, e como não poderia deixar de acontecer, os processos de mudança têm impactado a economia e as empresas de forma geral.

Nesse intenso movimento de mudanças, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão. As preocupações de certa forma sempre existiram, todavia o ambiente as tornou mais agudas e o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes.

Na era atual a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e informação, não apenas conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço, tornam-se matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia.

## 2. Objetivos

---

O presente trabalho pretende fazer um abordagem teórica sobre ambiente empresarial e competitividade fazendo a ligação da estratégia à execução utilizando a teoria de alguns autores que tratam essa matéria.

## 3. Desenvolvimento

---

### Ambiente empresarial

"O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que pode afetar o seu desempenho" Robbins (2001, p. 89). O ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrente, sindicatos, organismos governamentais regulamentares e grupos de interesses especiais. O ambiente de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu caráter preciso depende do "nicho" que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados a

que atende.

Numa economia basicamente competitiva e global, consideram-se, segundo Catelli (2001, p. 41) três tipos de ambiente: ambiente externo, ambiente remoto e ambiente próximo.

O **ambiente externo** da empresa compõe-se de um conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, impactam ou são impactados por sua atuação. Esses impactos ocorrem tanto por um processo de troca de produtos/recursos, dinheiro, informação, tecnologia, quanto pela influência dessas entidades sobre variáveis políticas, sociais, econômicas, ecológicas, regulatórias, etc.

O **ambiente remoto** de uma empresa compõe-se de entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes da sua atuação. Exemplos dessas entidades são: governos, entidade regulatórias e fiscalizadoras, entidade de classe, associações empresariais, entidades de outros segmentos, governos de outros países.

Nestes termos, o ambiente remoto produz variáveis como: variáveis políticas, variáveis econômicas, variáveis sociais, variáveis tecnológicas, variáveis ecológicas e variáveis regulatórias.

Segundo Catelli (2001, p. 43), essas variáveis caracterizam o quadro atual e os cenários em que a empresa deverá atuar, influenciando tanto suas condições e sobrevivência e desenvolvimento quanto as das demais entidades que integram o ambiente global.

De acordo com Catelli (2001, p. 43), o **ambiente próximo** da empresa compõem-se de entidades que compõem o segmento em que atua e compete, tais como: fornecedores, concorrente, clientes, consumidores. As variáveis que determinam a amplitude da gestão de cada uma dessas entidades referem-se aos preços, volumes, qualidade, prazos de entrega, prazos de pagamento, etc. E caracterizam as transações realizadas entre as mesmas.

O ambiente próximo segundo o mesmo autor, é constituído por **Segmentos**, que são conjuntos de atividades que constituem determinado estágio de um ciclo econômico, que vai desde a obtenção dos insumos necessários à atividades dos participantes desse ciclo até o consumo final dos produtos e serviços gerados.

Em determinado segmento, são identificados claramente as entidades que o compõem, seus relacionamentos, suas atividades e respectivos recursos/produtos. Em relação a empresa, que atua em determinado estágio desse ciclo, essas entidades se caracterizam como: fornecedores, clientes, concorrentes e consumidor. Catelli (2001, pp 43, 44).

Segundo Catelli, *fornecedores* disponibilizam recursos necessários às atividades da empresa, sejam esses recursos materiais, humanos, tecnológicos, financeiros, informação, etc.; *clientes* demandam produtos e serviços ofertados pela empresa; *concorrentes* concorrem com a empresa tanto na obtenção de recursos quanto na colocação de produtos e serviços para clientes; [...] e *consumidores* utilizam o produto final do ciclo econômico para o atendimento de suas necessidades.

Para (CATELLI, 2001, p. 44), a satisfação dos seus clientes e fornecedores determina, em última instância, a fluidez de recursos e produtos necessários para a continuidade do empreendimento, tendo em vista que a existência de mercados alternativos nos diversos estágios do ciclo econômico requer certo grau de

competitividade da empresa.

## Competitividade

Segundo Nakagawa (1993 ), apud Padoveze (2003, p. 93):

Competitividade de uma empresa pode ser definida, em um sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta, em última instância, de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimento, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. O objetivo de tais decisões deve ser atingir padrões de preço, qualidade e prazo de entrega competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa.

Catelli (2001, p. 45), afirma que ao competir por recursos, sejam financeiros, humanos, tecnológicos, etc., a empresa depara com as alternativas disponíveis em outras entidades para o emprego de recursos. [...] Por outro lado, a empresa compete também na colocação de seus produtos. Catelli afirma também que a competitividade da empresa pode ser caracterizada, tanto sob ótica do mercado consumidor (ou cliente) de seus produtos, quanto sob a ótica do mercado fornecedor dos recursos necessários a sua atividade.

Segundo Atkinson et al (2000, p. 51), durante o último quarto do século XX, o ambiente competitivo, tanto para as empresas de serviços como para as empresas industriais, tornou-se mais desafiante e exigente. Conseqüentemente, as empresas atuais demandam por informações gerenciais contábeis diferentes e melhores. [...] As empresas de telecomunicações competem agressivamente em preços, qualidade de serviços. [...] os monopólios governamentais, como serviço postal, estão enfrentando, atualmente, a concorrência das empresas privadas. [...] por exemplo, novas tecnologias permitem a transmissão de mensagens e documentos pela rede internacional de correio eletrônico. Novas empresas entrando no mercado de mercadorias para multidões, [...] têm transformado o varejo em uma atividade muito mais competitiva.

Padoveze (2003, pp 93 e 94), considera ainda que a *Estratégia Competitiva* pode ser definida como cursos de ação específicos que são desenvolvidos para criar vantagens competitivas sustentáveis em produtos particulares ou mercados identificados na persecução de objetivos identificados.

Conseqüentemente, as estratégias competitivas devem estar no mais preciso nível do planejamento estratégico, uma vez que elas relacionam-se com as ações a respeito de produtos e mercados, que devem ser implementadas para encontrar os objetivos mais específicos (isto é, no menor nível) da organização.

A *vantagem competitiva* constitui-se numa vantagem distinta, e idealmente sustentável, sobre os competidores ou concorrentes. É mais do que a idéia de uma estratégia competitiva, que pode ou não ser distintamente comprovada.

Segundo Porter, (1989, p. 9), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: *baixo custo* ou *diferenciação*. [...] Os dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividade para qual empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: *liderança de custo*, *diferenciação* e *enfoque*.

- Liderança de Custo

- Diferenciação

- Enfoque

está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo, excluindo outros. Quando valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes, que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distintividade ou diferenciação. Isto é possível através de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento., , quando a empresa consegue preços ao redor da média do mercado e consegue lucros superiores porque seus custos são menores do que aqueles dos seus rivais.

A estratégia do enfoque tem duas variantes: *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo e *enfoque na diferenciação*, uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.

Para Catelli (2001, p. 46), todas as atividades mantidas internamente devem ser competitivas, contribuindo favoravelmente para os resultados globais da empresa. Caso contrário, não se justifica mantê-las no ambiente interno da empresa, tendo em vista a existência de alternativas de mercado mais interessantes para a obtenção dos produtos gerados por essas atividades.

## **Leitura e Avaliação do Ambiente**

Todas as pessoas que têm a preocupação sobre o que poderá ocorrer no futuro, principalmente se tiverem sob sua responsabilidade a administração de uma organização, seja na qualidade de proprietário ou de

funcionário, precisam estabelecer diretrizes para que as atividades de hoje e de amanhã resultem em esforços proveitosos.

No entanto, para concretização desses propósitos, é necessário situar-se dentro de uma visão estratégica que permita conceber objetivos e meios que possam ser articulados de modo a tomar sua implementação bem-sucedida. Essa implementação deverá ocorrer ao longo de períodos e em função das metas formuladas, dos recursos existentes e do ambiente que a organização enfrenta, não apenas no presente, mas especialmente no futuro.

Cavalcanti et al (2001, p. 124) apresenta as seguintes premissas essenciais para formulação da estratégia como dimensão ambiental:

- As organizações agrupam-se em nichos distintos;
- O ambiente é o agente central de geração de estratégia;
- A estratégia deve mapear o ambiente, corretamente, ou será fracassada;
- A estratégia busca formar uma tipologia para a análise ambiental;
- A liderança precisa ler corretamente, o ambiente e buscar uma adaptação adequada para organização.

Cavalcanti et al (2001, p. 127) mostra a existência de uma diferença entre *Pensamento Estratégico* e *Planejamento Estratégico*, e define *Planejamento Estratégico* como sendo "um processo analítico orientado à programação das estratégias já identificadas, resultando em um plano". E define o *Pensamento Estratégico* como sendo "um processo de síntese, utilizando a intuição e a criatividade, cujo resultado é uma perspectiva integrada e num dado ambiente".

Pode-se defender a posição de que o *Pensamento Estratégico* é uma base que, quando melhor trabalhada e depurada, permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução. E, evitará que o *Planejamento Estratégico* se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa analítica que, além de envolver uma boa visão do futuro, deve,

necessariamente, anteceder a concepção do plano propriamente dito. A figura 3 apresenta um modelo de uma metodologia para estudar o ambiente.

Atkinson (2000, p. 566) diz que existem cinco grupos principais de stakeholders de uma empresa, clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade, que definem seus objetivos. E define os stakeholders como "os indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam sua habilidade para alcançar seus objetivos".

Para Atkinson (2000, p. 566) o primeiro passo do planejamento é identificar o que os proprietários esperam de suas participações na empresa. As expectativas dos proprietários tornam-se os objetivos da empresa. O segundo passo do planejamento é escolher uma estratégia para alcançar os objetivos primários da empresa. O autor aponta dois princípios que os planejadores devem considerar:

- Identificar as alternativas que a empresa pode usar para competir pelos clientes;
- Avaliar essas opções competitivas em relação às capacidades e expectativas dos stakeholders da empresa

"O planejamento estratégico, ou de longo prazo, consiste em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, explícita e implicitamente, entre a empresa e seus grupos de stakeholders principais". Atkinson (2000, p. 567). Esses contratos especificam o que a empresa planeja retribuir a cada um de seus grupos de stakeholder, por suas participações, por ajudá-la a alcançar seus objetivos primários.

O resultado do planejamento estratégico é o projeto e a implementação dos processos específicos, incluindo processos da logística, de fabricação, de pessoal de atendimento ao consumidor e administrativos, que a empresa usa para levar a cabo suas estratégias.

Atkinson (2000, p. 567) afirma que objetivos secundários da empresa são as coisas que ela espera dar e receber de cada grupo de stakeholder diferente de seus proprietários. Esses objetivos são importantes para empresa porque refletem duas preocupações:

- O que a empresa espera de cada um de seus grupos de stakeholders para ajudá-lo a alcançar seus objetivos primários.
- O que a empresa deve fornecer a cada grupo de stakeholder para assegurar o que precisa para alcançar seus objetivos primários.

O papel de um sistema de avaliação de desempenho é identificar os objetivos da empresa, avaliar o desempenho desses objetivos e, assim ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em alcançar os objetivos.

Cavalcanti et al (2001, p. 128) aponta cinco elementos principais abarcados pelo *Pensamento Estratégico*: perspectiva de sistemas, concentração no propósito, tempo em perspectiva, oportunismo inteligente e processo de estabelecimento de hipóteses.

### **Construção de Cenários: da Estratégia à Execução**

A velocidade do aumento do conhecimento, bem como a sua aplicação como forma de garantia de sobrevivência, principalmente organizacional, redundam em profundas, rápidas e muitas vezes imprevisíveis transformações no ambiente, no campo social, político, econômico, financeiro legal, tecnológico, etc.

Todas essas alterações exigem posturas diferentes que favoreçam o processo de tomada de decisões por parte dos gerentes ou administradores das organizações já que não pode contar com ambientes estáveis e previsíveis.

Cavalcanti (2001, p. 101) afirma que para minimizar essa dificuldade e provocar um salto de satisfação no processo de Planejamento Estratégico, pode valer do uso da técnica de cenários, cuja relevância tem mostrado elevada ao longo dos anos, principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro, de maneira coerente com a visão que se tem do mesmo, internamente à organização.

Segundo Cavalcanti (2001, p. 130) cenários são histórias sobre o que acontecer no futuro. A sua construção deve ser planejada, não com o propósito de previsão do futuro, mas sim como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. Eles são ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando "o que seria se..." no ambiente organizacional. Assim, permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar-se com êxito nos eventos vindouros.

Outros autores afirmam que cenários são narrativas sobre futuros diferentes que podem emergir, construídas incertezas no ambiente externo à organização que são mais relevantes. Para esses autores Cenários não são previsões, mas hipóteses, que forçam o pensamento da organização tradicional e a ajuda a enxergar melhor o futuro emergido. Criam-se cenários não para conhecer o futuro mais provável. Criam-se cenários preparados para qualquer futuro que apareça, podendo simular como será nossa organização em diferentes ambientes que podemos enfrentar.

Esses autores consideram que a utilidade de técnicas de cenários para a atividade de planejar depende da capacidade da pessoas envolvidas no trabalho em identificar corretamente a relação entre as variáveis presentes no ambiente externo à organização e aquelas que são relevantes ao negócio onde ela está inserida.

Cavalcanti (2001, p. 105) separa os cenários em *gerais* (âmbito mundial ou regional), os que permitem ao planejador desenhar o universo futuro em que a empresa poderá se encontrar, e os cenários *focais* (sobre

um setor ou negócio), os quais auxiliam a formulação de respostas aos fatos externos e internos diretamente vinculados ao negócio da empresa, dando respaldo a decisões gerenciais sobre assuntos, como, por exemplo, necessidades ou novas atitudes dos clientes, ações dos concorrentes, etc.

A seguir apresentamos o modelo do processo de construção de cenários desenvolvido por Vasconcellos Filho et al (1992) apud Cavalcanti (2001, pp. 109 e 110). As etapas desse processo não devem se constituir em regras definitivas, mas que elas têm servir aos planejadores como um roteiro básico.

A construção de cenários não é uma técnica de previsão, mas sim uma forma diferente de raciocinar estrategicamente, envolvendo mais profundamente os executivos da organização na sua construção, implementação e avaliação, quebrando resistências e favorecendo, sobretudo, uma visão melhor sobre o futuro.

Cavalcanti (2001, p. 103) recomenda que a organização se aprofunde no exame de variáveis que apresentam sinais de existência futura de surpresas ou incertezas, as quais possam se originar de transformações tecnológicas, de modificações no comportamentos dos concorrentes e dos clientes, bem como dos fornecedores e de possíveis produtos substitutos.

Paul Tiffany e Steven D. Peterson apud Cavalcanti (2001, p. 104) recomendam que o estudo de cenários deve começar com análise de uma tendência, podendo ser, por exemplo, o comportamento de um determinado índice de inflação e verificando a necessidade de criar duas ou mais alternativas de cenários baseadas em diferentes níveis de inflação no futuro. E em seguida faz-se a escolha de um deles que será usado no planejamento.

## 4. Resultados

---

Com base no estudo das inter-relações da empresa com seu ambiente externo, caracterizamos a visão do segmento. Sob ótica do segmento, a empresa participa de uma cadeia de relacionamentos entre diversas entidades que buscam satisfazer necessidades num ambiente competitivo dinâmico.

A maximização dos resultados de um segmento não produz necessariamente a um maior nível de eficácia do todo, o que requer que os resultados sejam otimizados.

A continuidade da empresa é pressuposta intrínseca a sua própria natureza e decorre de suas relações internas e externas, evidenciando a necessidade de manter uma capacidade de competição, adaptando a mudança em relação ao seu mundo exterior.

As técnicas de cenários são vistas como instrumentos importantes para auxiliar o processo de planejamento, em especial o estratégico.

## 5. Considerações Finais

---

Cenários como uma ferramenta que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pode ser visualizadas; como um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro da organização de forma eficiente e como uma visão internamente consistente que o futuro poderia vir a ser, tem primordial importância como instrumento essencial para o planejamento estratégico. Isto porque, com essa ferramenta torna-se mais fácil conhecer as implicações estratégicas da incerteza sobre o desempenho futuro de dada organização.

## Referências Bibliográficas

---

ATKINSON, Anthony A. *Contabilidade Gerencial*, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

CAVALCANTI, Marly (Coord). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários diagnóstico e ação*. São Paulo. Editora Pioneira Thonson Learning, 2001.

CATELLI, Armando (Coord). *Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Econômica*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

PADOVEZE, Clóvis L *O Ambiente empresarial*, S/D (Inédito)

PADOVEZE, Clóvis L. *Controladoria Estratégica e Operacional – Conceitos Estrutura e Aplicação*, São Paulo. Editora Pioneira Thonson Learning, 2003.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 21ª edição,

Rio de Janeiro. Editora: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001.