



AUTORES CONSAGRADOS E SEUS MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MERCADO.

Edição 123 JUN/23 SUMÁRIO / 15/07/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8149157

Rogério dos Santos Morais¹

Alexandre Vieira da Silva²

Jair Rottini³

Diogo Rosa da Silva⁴

José Dirnece Paes Tavares⁵

Helianna Barbosa Lourenço⁶

Flávia Chaves Valentin Rodrigues⁷

Ricardo Múcio da Silva Faria⁸

Robson Paz Vieira⁹

Whashington Moreira Cavalcanti¹⁰

Resumo:

Existem vários modelos de análises estratégicas da competitividade do setor de negócios com autores consagrados na literatura mundial, onde a maioria dos modelos, não quantificam os fatores estratégicos. Embora, na maioria das empresas, haja um certo monitoramento dos clientes, há incapacidade em monitorar os concorrentes com eficiência se utilizando de modelos de análise estruturados da concorrência. Neste trabalho, apresenta modelos de análise estratégica de mercado de autores consagrados na literatura mundial. Através da

pesquisa bibliográfica, pode-se mostrar, de forma estruturada, os principais modelos de análise estratégica quantitativos e qualitativos. Os resultados apresentados facilitarão na escolha de modelo de análise estratégica que mais se encaixe com as necessidades do gestor.

Palavras chave: Estratégia, Modelos de Análise, Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações têm como objetivo lucros e precisam de plano efetivo, pensamento sistêmico apurado e estratégia bem estruturada para que tenham mais eficiência (FERREL, 2009). Por outro lado, Zaccarelli (2012) enfatiza que os gestores estratégicos não conseguem ter visão sistêmica mais apurada dos detalhes estratégicos que acontecem em função das ações e das reações da concorrência, na prática, além da estrutura dos fatores estratégicos, como diferenciação, liderança de custos, poder dos fornecedores, poder do cliente, posicionamento competitivo, rivalidade de produtos iguais, rivalidade de produtos substitutos.

Uma estratégia bem estruturada é dependente de pensamento sistêmico detalhado dos fatores estratégicos, por meio do qual os gestores percebem o que ocorre na organização, nos concorrentes diretos, indiretos e futuros concorrentes que chegaram para competir no setor alvo. Os gestores, geralmente, estão envolvidos, no cotidiano, com enormes cargas de trabalho. É possível que o pensamento sistêmico não esteja adequado em função do tempo disponível e até mesmo pelo fato de que muitos não tenham percepção apurada para notar os deslocamentos e os fluxos estratégicos ocorrendo (PORTER, 2009).

Modelos de análise de mercado mais amplos são imprescindíveis na gestão das organizações. A importância de se compreender melhor os fatores estratégicos é tão relevante que Zaccarelli (2012) afirma que qualquer mudança em qualquer uma das forças estratégicas competitivas, detectadas em uma análise mercadológica, requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

A administração das forças estratégicas tem relação direta com o desempenho dos negócios; desta maneira, é fundamental pensar nos fatores estratégicos tais como poder dos entrantes, poder de saída, poder de negociação, rivalidade de iguais, rivalidade de produtos substitutos, posicionamento, gestão da cadeia de suprimentos, inovação tecnológica (KLUYVER e PEARCE, 2010). Nesta mesma linha, Singh e Deshmukh (2008) e Lee (2012) são contundentes em afirmar a necessidade de se criar um modelo organizado e estruturado para quantificar os fatores estratégicos de competitividade através de pesquisa e análise, que permita uma visão dos diferentes resultados dos estudos através de uma abordagem holística, onde sejam integrados e apresentados de forma coerente. Revela Morgan (2012) que, além de permitir maior integração dos conhecimentos gerados, um quadro quantitativo também deve ser útil na identificação de fatores estratégicos prioritários para atenção dos gestores.

O objetivo deste trabalho é apresentar modelos de análise estratégica de autores consagrados na literatura mundial.

2. Modelos de Análises Estratégicas Competitivas

Apresentam-se, nesta seção, alguns modelos de análises estratégicas da competitividade do setor de negócios de autores consagrados, cuja maioria não quantifica os fatores estratégicos:

a) O modelo de análise de Zaccarelli (2012) é uma exceção na literatura de gestão estratégica, pois foi o primeiro trabalho, criado em 2010, para quantificar as cinco forças competitivas de Porter. O Primeiro Modelo de análise de Zaccarelli com Base em Porter foi usado como referência para criação e desenvolvimento de uma nova proposta neste trabalho, onde a finalidade foi de aprimorar e avançar nos conhecimentos de quantificação de análise dos fatores estratégicos competitivos de um setor de produção.

b) O modelo de análise de Prahalad e Hamel é qualitativo e demonstra a preocupação da cúpula com o passado ou futuro da organização.

c) O modelo das iniciativas estratégicas do *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão quantitativa que traça uma meta financeira e os departamentos devem criar suas metas e ações com base na meta financeira pré-estabelecida, mas não aborda fatores estratégicos.

d) O modelo setorial na prática de Porter é também qualitativo e seu objetivo não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade.

2.1. Modelo de Análise das Forças Competitivas de Zaccarelli com Base em Porter

Essa metodologia, apresentada nos Quadros 1 a 5, é uma ordenação das forças competitivas de Porter (2009), cujo objetivo é preencher os formulários. É uma análise quantitativa e representa particularidades de um determinado momento, com uso de nota 1, para muito fácil, a 5, para muito difícil (ZACCARELLI, 2012).

Quadro 1- Avaliação das barreiras de entrada

Aspectos	Avaliação (1 a 5)
Tamanho mínimo para a empresa ser viável. Quanto maior, mais difícil surgir um novo concorrente.	
Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa. Quanto mais tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente.	
Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é sempre difícil de conseguir.	
Reputação a ser construída perante o público em geral. Isso inibe novos empreendedores pela demora inevitável na construção da reputação.	

Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Deixa menos atrativo o negócio, porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição.	
Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas.	
Normas governamentais restringindo a entrada no negócio. Mesmo que seja viável entrar, existirá o temor de que as normas fiquem mais rigorosas.	
Retaliação esperada. Ações concorrenciais das empresas já instaladas dificultam a entrada de novas empresas no mercado.	
Dificuldades para os clientes mudarem de fornecedor.	
Outros aspectos não administrativos, peculiares ao negócio.	

Fonte: Zaccarelli (2012).

Quadro 2- Avaliação das barreiras de saída

Aspectos	Avaliação (1 a 5)
Número de concorrentes no mercado. Quanto mais concorrentes, maior será a probabilidade de um ou mais saírem do mercado na primeira dificuldade.	
Recuperação dos investimentos. Quanto maior for a porcentagem dos investimentos feitos para formar a empresa que não forem recuperáveis no encerramento das atividades, mais difícil será alguém se dispor a fechá-la.	
Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas. Quanto mais altas, mais difícil é haver uma saída do	

mercado.	
Restrições legais e sociais que impedem ou dificultam o fechamento de empresas desse negócio.	
Outros aspectos específicos do negócio em avaliação. Considere que sempre existirão aspectos pessoais elevando as barreiras de saída, como barreiras emocionais e falta de alternativas de trabalho para os proprietários.	

Fonte: Zaccarelli (2010).

Quadro 3- Avaliação da Rivalidade

Aspectos	Avaliação (1 a 5)
Concorrentes todos equilibrados. Em geral, quanto mais similares entre si forem os competidores, maior será a rivalidade entre eles.	
Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente existe alta rivalidade entre os concorrentes.	
Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo variável, maior a disputa para vender mais.	
Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.	
Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação de características do produto ou da marca aumenta a rivalidade.	
Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar sua participação no mercado.	

Barreira de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência.	
Outros específicos do negócio em análise.	

Fonte: Zaccarelli (2010).

Quadro 4- Avaliação de produtos / Serviços Substitutos

Aspectos	Avaliação (1 a 5)
Preço / benefício do produto comparado com o produto em avaliação.	
Custo da mudança que um cliente tem para passar a usar o produto / serviços substituto.	
Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual.	
Propensões afetivas dos clientes. Qual atende melhor?	
Comparação por segmento do mercado. Em quais segmentos o substituto se destaca?	

Fonte: Zaccarelli (2010)

Quadro 5- Poder nas Negociações

Aspectos	Avaliação (1 a 5)

Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa.	
Datas limites. Quem tem uma data limite para fechar a negociação, porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos, leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final.	
Volumes relativos. Quem transaciona frequentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	
Possibilidade de blefe no decorrer das negociações	
Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	
Outros aspectos específicos	

Fonte: Zaccarelli (2010)

2.2. Modelo Qualitativo de Análise de Prahalad e Hamel

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), deve-se olhar ao redor da empresa sob análise. Analisar os problemas que estão preocupando a alta gerência. Analisar os critérios e referências de excelência que são utilizados para avaliar o progresso. Analisar também o registro de criação de novos negócios. Olhar os colegas nos olhos e analisar seus sonhos e medos. Olhar para o futuro e avaliar a capacidade da empresa de moldar esse futuro e gerar seguidamente o sucesso nos anos e décadas que virão.

Ainda em Prahalad e Hamel (2005), o modelo tem como finalidade descobrir, em uma organização, qual é o equilíbrio entre esperança e ansiedade; entre

confiança na capacidade de descobrir e explorar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novos negócios e preocupação com a capacidade de manter a competitividade nos negócios tradicionais; entre a noção de oportunidades e a noção de vulnerabilidade, pessoal e corporativa. No Quadro 6, estão os aspectos ligados à análise de ambiente definidos por Prahalad e Hamel como forma de verificar se as energias dos gestores estão mais dedicadas à prevenção do passado ou ações para o futuro.

Quadro 6- Olhando em Volta da Empresa

ASPECTOS:	TIPO:	TIPO:
Como você classificaria a visão que a gerência sênior tem do futuro em relação à visão dos concorrentes	Convencional e reativa					Distintiva e com os olhos no futuro
Que problema está absorvendo mais a atenção da gerência sênior?	Reengenharia dos processos centrais					Regeneração das estratégias centrais
Dentro do setor, os concorrentes vêem sua empresa como uma empresa que define mais do que segue regras?	Principalmente segue regras					Principalmente define as regras
Que tarefa executamos melhor: melhoria da eficiência operacional ou criação de negócios fundamentalmente novos?	Principalmente eficiência operacional.					Principalmente desenvolvimento de novos negócios
Que percentual de nossos esforços de desenvolvimento de vantagens concentra-se em alcançar nossos concorrentes versus criar vantagens novas no setor?	Principalmente alcançar os concorrentes					Principalmente criar vantagens novas no setor
Até que ponto nossa agenda de transformação foi definida com base nas ações de nossos concorrentes versus a nossa visão particular do futuro?	Principalmente direcionada pelos concorrentes					Principalmente direcionada por nossa visão
Até que ponto eu, como gerente sênior, sou um engenheiro de manutenção trabalhando no presente, ou um arquiteto projetando o futuro?	Principalmente um engenheiro					Principalmente um arquiteto
Entre os funcionários, qual é o equilíbrio entre ansiedade e esperança?	Principalmente ansiedade					Principalmente esperança.

Fonte: Prahalad e Hamel (2005)

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), a cúpula da organização que tem contato direto com as gerências deve responder o quadro com (X) para o lado que tiver maior tendência para o respondente, se os (X) dos respondentes ficarem mais centralizados ou mais para esquerda, muito provável que a empresa

analisada esteja dedicando energia demais à preservação do passado e não esteja dedicando esforços à criação do futuro.

2.3. O *Balanced Scorecard* como um Modelo de Gestão Estratégica

No cenário das últimas décadas, marcado pela competitividade em função da globalização, medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente. É preciso medir a saúde estratégica das organizações em longo prazo (HERRERO, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (2006) pode-se pontuar o *Balanced Scorecard* como:

. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2006).

. O *Balanced Scorecard* possibilita aos empresários e executivos identificar em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para comunidade (KAPLAN e NORTON, 2006).

São as ações que uma organização deve realizar, nas quatro dimensões: financeiras; do cliente; dos processos internos e da renovação e aprendizagem, para alcançar os objetivos estratégicos (HERRERO, 2005).

Quadro 7- As Iniciativas Estratégicas do Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	MEDIDA	META	INICIATIVA
Financeira	– Retorno sobre o investimento- Produtividade	– ROE de 18%- Aumento de 5% ao ano	– Melhorar utilização de ativos- Introduzir seis sigmas
Do cliente	– Aumento da satisfação do	– 90% de clientes satisfeitos- 15% dos	-Realizar pesquisa de satisfação-

	cliente- Captação de novos clientes	<i>prospects</i>	Fortalecer imagem de marca
Dos processos internos	– Redução do ciclo de tempo das atividades- Inovação de produtos	– De 4 para 3 semanas- Primeiro a lançar no mercado	– Redesenho de processos- Criar equipe multidisciplinarem P&D.
Da renovação e aprendizagem	– Motivação da equipe de colabores- Geração de novos conhecimentos	– Melhoria no clima organizacional- Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento	– Introduzir política de participação nos lucros- Criar universidade corporativa

Fonte: Kaplan e Norton (2006)

De acordo com Kaplan e Norton (2006), que trabalham com análises de metas propostas pela cúpula da organização, o setor financeiro propõe uma meta dentro de um prazo estipulado, de onde saem as metas e as iniciativas de ações para o atingimento destas metas para os departamentos que têm ligações com os clientes, para os departamentos de processos internos e para o setor de gestão de pessoas.

É um quadro que até pode ter ligações com fatores estratégicos quantitativos, mas não tem essa amplitude.

2.4. Análise Setorial na Prática de Porter

O objetivo da análise setorial não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade (PORTER, 2009).

Para Kluyver e Pearce (2010), as etapas típicas da análise setorial são:

. Definir o setor em questões:

– Quais são os produtos? Quais são as partes de outro setor distinto?

– Qual é o escopo geográfico da competição?

. Identificar os participantes e segmentá-los em grupos, se adequado.

– Quem são os clientes e os grupos de clientes?

– Quem são os fornecedores e os grupos de fornecedores?

– Quem são os concorrentes?

– Quem são os substitutos?

– Quem são os entrantes potenciais?

. Avaliar os vetores básicos de cada força competitiva para identificar as mais intensas e as menos intensas, e por quê?

. Determinar a estrutura geral do setor e verificar a consistência da análise:

– Por que a lucratividade se situa em tal nível?

– Quais são as forças controladoras da lucratividade?

– O resultado da análise setorial é compatível com a atual lucratividade de longo prazo?

– Os participantes mais lucrativos estão mais bem posicionados em relação às cinco forças?

. Analisar mudanças passadas recentes e mudanças futuras prováveis em cada força, tanto positivas quanto negativas.

. Identificar aspectos da estrutura setorial suscetíveis de serem influenciados por concorrentes, por novos entrantes ou por sua empresa.

2.5. Método Qualitativo para Análise de Setor de Kluyver e Pearce

O objetivo deste método é a segmentação estratégica, que é o processo de dividir um setor ou mercado em segmentos relativamente homogêneos, minimamente sobrepostos e análise dos concorrentes que se beneficiam de estratégias distintas (KLUYVER e PEARCE, 2010).

No Quadro 8, demonstra-se a sequência de análise de pesquisas para divisão dos setores, desde a identificação de cada segmento, até a seleção e desenvolvimento de um posicionamento de mercado mais atraente.

Quadro 8- Segmentação Estratégica, Definição do Alvo e Posicionamento

Número	Sequência	As seis etapas da segmentação
1	Segmentação	Identificar a segmentação
2	Segmentação	Desenvolver perfis de segmento
3	Definição de alvo	Avaliar a atratividade do segmento
4	Definição de alvo	Selecionar segmentos(s)-alvo
5	Posicionamento	Identificar possíveis posicionamentos
6	Posicionamento	Selecionar e desenvolver posicionamento

Fonte: Kluyver e Pearce (2010)

Ainda, Kluyver e Pearce propõem o Quadro 9, para analisar os concorrentes imediatos, em que devem ser seguidas as questões propostas, respondendo às cinco perguntas-chave.

Quadro 9- Análise dos Concorrentes

Número	Perguntas-chave para analisar concorrentes imediatos
1	Quem são os concorrentes diretos de nossa empresa agora e num futuro próximo?
2	Quais são os principais pontos fortes e fracos deles?
3	Como eles se comportaram no passado?
4	Como eles devem se comportar no futuro?
5	Como as ações dos concorrentes podem afetar nosso setor e empresa?

Fonte: Kluyver e Pearce (2010)

É importante para o desenvolvimento estratégico adquirir um entendimento robusto dos competidores diretos e o que motiva seu comportamento competitivo (KLUYER e PEARCE, 2010).

Kluyver e Pearce (2010) enfatizam ainda que a análise de mercado requer, além do uso das cinco forças competitivas de Porter (2009), mais fatores estratégicos adicionais como: – concorrência com produtos internacionais; – clientes atuais e potenciais, ligados à participação de mercado; – posicionamento de mercado; – adoção de estratégias corporativas na gestão da cadeia de suprimentos; e inovações tecnológicas, que serão abordadas nas próximas seções.

2.6. Ferramenta Qualitativa de Análise SWOT

A ferramenta de análise de SWOT é amplamente usada na análise dos fatores (*strengths* – forças, *weakness* – fraquezas, *opportunities* – oportunidades, *threats* – ameaças). A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno como externo da organização (FERREL, 2009).

Afirma Ihsan (2012) que, para a escolha da estratégia mais adequada, pode-se levar em consideração os diferentes efeitos de cada fator de análise SWOT, e que os pontos fortes e oportunidades podem ser vistos como os benefícios, e os pontos fracos e ameaças como custos.

Para Kotler (2011), a análise de SWOT consiste em uma análise dos ambientes externo e interno. A análise do ambiente externo está ligada às oportunidades e ameaças do mercado como, economia, tecnologia, política, socioculturais, clientes, concorrentes, fornecedores. Já a análise do ambiente interno está ligada às forças e fraquezas no que diz respeito ao *marketing*, finanças, produção e capacidades organizacionais.

A análise SWOT deve estar no nível estratégico; é um método que analisa a empresa, seus recursos e seu meio ambiente. Os pontos fortes e fracos são os fatores internos positivos e negativos, já as ameaças e oportunidades são fatores externos. Geralmente os pontos fortes internos de uma organização são as coisas que ela faz melhor que seus concorrentes e é difícil de imitar. Os pontos fracos são os fatores que não atendem aos padrões e deixam a empresa vulnerável (ANTONY, 2012).

As oportunidades estão no ambiente externo, no qual a organização opera, podendo surgir do mercado, da concorrência, do governo e da tecnologia. As ameaças são os fatores que podem colocar em perigo a sobrevivência da organização e, se eles são reconhecidos a tempo, podem se tornar oportunidades (ANTONY, 2012).

O método de análise SWOT é uma ferramenta estratégica que pode ser usada para ajudar no desenvolvimento e estabelecimento das melhores estratégias de negócios que sejam mais adequados para os mercados nacionais e internacionais (ZHAO; SHEN; ZUO, 2009).

Para Ferrel (2009), a análise de SWOT não requer treinamento nem habilidades técnicas para ser utilizada com possível sucesso em função de ser qualitativa. O gestor precisa apenas de uma compreensão holística do setor em que a empresa atua.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que é usada pelas empresas nas seguintes situações: quando querem tomar decisões finais com base em uma análise completa, na previsão estratégica em 3 a 5 anos no planejamento anual, quando a empresa quer uma renovação ou uma mudança radical na sua atividade, ou, cada vez que a empresa enfrenta grandes dificuldades que tem de ser resolvido o mais rápido possível. O modelo SWOT é também conhecido como a grande estratégia, sendo uma parte das estratégias corporativas (PUIU e DORULET, 2012).

No Quadro 10, demonstra-se uma série de questões a se considerar que ajudam no desenvolvimento de uma melhor análise de cada fator de SWOT.

Quadro 10- Questões Potenciais a Considerar em uma Análise SWOT

	FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
01	Recursos financeiros abundantes	Falta de orientação estratégica
02	Nome de marca bem conhecida	Recursos financeiros limitados
03	Nº 1 do setor	Poucos investimentos em pesquisa
04	Economia de escala	Linha de produtos muito limitada
05	Tecnologia própria	Distribuição limitada
06	Processos patenteados	Custos mais altos
07	Custos mais baixos	Produto ou tecnologia desatualizada
08	Imagem da companhia/produto/marca	Problemas operacionais internos
09	Talento gerencial elevado	Imagem de mercado fraca

10	Melhor habilidade mercadológica	Pouca habilidade mercadológica
11	Produto de qualidade superior	Alianças com empresas fracas
12	Alianças com outras empresas	Habilidades gerenciais limitadas
13	Boa capacidade de distribuição	Empregados mal treinados
14	Funcionários comprometidos	
	OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
15	Rápido crescimento de mercado	Entradas de concorrentes estrangeiros rápidos
16	Empresas rivais são complacentes	Introdução de novos produtos substitutos
17	Mudanças nas necessidades	Ciclo de vida do produto em declínio
18	Abertura de mercado externo	Mudanças nas necessidades do consumidor
19	Revés de empresa rival	Declínio da confiança do consumidor
20	Novas descobertas de produtos	Empresas rivais adotam novas estratégias
21	Grande crescimento econômico	Maior regulamentação governamental
22	Desregulamentação governamental	Queda na atividade econômica
23	Nova tecnologia	Nova tecnologia
24	Mudanças demográficas	Mudanças demográficas

25	Outras empresas buscam alianças	Barreiras no comércio exterior
26	Grande alteração de marca	Fraco desempenho da empresa aliada
27	Queda nas vendas de produtos substitutos	Tumulto na política internacional
28	Mudanças nos métodos de distribuição	Enfraquecimento da taxa de câmbio

Fonte: Ferrel (2009)

O método de análise SWOT é uma ferramenta estratégica que pode ser usada para ajudar no desenvolvimento e estabelecimento das melhores estratégias de negócios.

2.7 Método Quantitativo de Análise para determinar o nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Gerar Lucro de Prof. MORAIS.




Nesta seção, os resultados finais encontrados nos quadros preliminares de cada fator, apresentados anteriormente, devem ser transferidos para a Tabela 1 para que, após o fechamento dos cálculos necessários, seja apresentado o nível de competitividade do setor, a atenção maior ou menor a cada fator estratégico.

Na transferência dos valores do quadro preliminar para a proposta final, pode ser usado (X) e já saberá se o fator torna o negócio mais ou menos atrativo e o quanto representa para vantagem competitiva.

As avaliações finais da Tabela 1 utilizam uma escala de 1 a 5, onde o 1 tende a um fator estratégico de menor atratividade e o 5 tende a um fator estratégico de maior atratividade do negócio; para uma organização cuja competitividade e atratividade não é nem beneficiada e nem prejudicada pelo fator em consideração, cabe a nota 3.

O critério do farol ou painel de Bordo, como são chamados, utilizados na Tabela 1 com as cores verde, amarela e vermelha, foram utilizados para trabalhar como um “painel de atenção aos indicadores”, como no painel de um automóvel (indicador de velocidade, indicador de rotações do motor, etc.) ou como um painel de aeronave, contendo indicadores mostradores, compartimentos e, às vezes, controles; originalmente, uma proteção contra as condições climáticas ou interferências do ambiente competitivo que merece atenção ou ações (KAPLAN e NORTON, 2006). Sobre o uso do critério do farol, somente após o levantamento do resultado de cada fator estratégico é que se atribui a cor do farol na última coluna, mantendo somente a cor indicada, não usando as cores restantes, com o intuito de não atrapalhar a percepção do usuário da ferramenta.

Tabela 1- Quantitativo para Determinar o Nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Gerar Lucro

Fatores Estratégicos do Mercado	Negócio mais atrativo		Média	Negócio menos atrativo		Fatores de Atenção Estratégica da Empresa		
	5	4		3	2	1	Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa? (Nota de 0 a 5)	Critério do Farol: A cor correta do Farol: - Vermelho (Perigo 1 e 2) - Amarelo (Atenção 3) - Verde (Muito bom 4 e 5)
Tipos:								
Barreira de entrada								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Barreira de saída								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Posicionamento de mercado								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Rivalidade de produtos iguais nacionais								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Rivalidade de produtos iguais internacionais								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Poder do fornecedor								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Gestão da Cadeia de suprimentos (peças)								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Inovação Tecnológica								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Produto Substituto (número de produtos)								4 e 5.....()  3 ()  1 e 2. () 
Resultado do Total de Pontos:						Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:		
Total de Pontos: - Ótima atratividade: 42 a 50 pontos - Boa atratividade: 34 a 41 pontos - Médiana: 26 a 33 pontos - Regular Atratividade: 18 a 25 pontos - Pouco atrativo: 10 a 17 pontos							
Colocar X conforme total de Pontos acima: - Ótima atratividade:..... () - Boa atratividade:.....() - Médiana:.....() - Regular Atratividade:..... () - Pouco atrativo:.....()							

Fonte: Morais, 2019.

A partir desses dados, pretende-se obter outros resultados como: pontuação que enquadrar para definir o nível de atratividade competitiva de cada fator; capacidade relativa de gerar lucro. Os fatores do farol, sinalizados em vermelho nas Tabelas 1, devem ser vistos como vulnerabilidade no negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONY, J. A swot analysis on six sigma: some perspective from leading academic and practitioners. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 61, n. 6, p. 691, 2012.

FERRELL, O. C. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage, 2009. 640 p.

HERRERO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 241 p.

IHSAN, Y. An Integrated approach with group decision-making for strategy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. v.2, n. 11, p. 134, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON. *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro, 2006. 360 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson, 2011. 600 p.

KLUYVER, C. A; PEARCE, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010, 206 p.

MORAIS, ROGÉRIO S. Ferramenta para Medir os Fatores Estratégicos e a Atratividade de um Negócio. Editora Cabral, 2019.

MORGAN, Neil. Marketing and Business Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. v. 40, n. 1, p. 102 -119, 2012.

NANDAKUMAR, M. K. Generic strategies and performance evidence from manufacturing firms. *The International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 60, n. 3, p. 222-251, 2011.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. E. *Competição: on competition*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p.

PUIU, G; DORULET, G. Using the swot model in establishing the strategy at automobile dacia groupe Renault company. *Scientific Bulletin: Economic Sciences*. v. 11, n.2, p. 50, 2012.

SINGH, R.K., Garg, S.K., DESHMUKH, S.G. Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*. v. 15, p. 525-547, 2008.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 244 p. ZHO, Z. Y; SHEN, L. Y; ZUO, L. Performance and strategy of chinese contractors in the international Market. *Journal of Construction Engineering and Management*. v. 135, n.2, p.108 – 111, 2009.

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT é uma Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: 21 98159-7352

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil