



# Análise competitiva: caracterização do macroambiente

Este Boletim MarkEsalq apresenta a primeira parte de um conjunto de quatro edições sobre a Análise Mercadológica Competitiva. A proposta é apresentar alguns métodos sistêmicos, práticos e analíticos que organizam um conjunto de informações sequenciais com a função de aumentar a probabilidade de sucesso na tomada de decisões em Marketing. Contate-nos pelo email: [grupo@markesalq.com.br](mailto:grupo@markesalq.com.br)  
Para mais informações e o acesso às edições anteriores: <http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>

## Análise do ambiente competitivo

Caetano Haberli Junior

Hitt em 2002 discutiu as mudanças que o comércio eletrônico, definida como comércio via Internet, proporcionou na alteração da administração de estratégias e os seus impactos nas empresas em vários setores. No momento atual, mudanças vem ocorrendo em número cada vez maior e numa velocidade cada vez mais rápida impulsionadas pelo universo digital. Acompanhar estas mudanças com análises cada vez mais assertivas deverá ser o grande desafio das empresas. [1]

No entanto, grande parte da evolução do campo de estratégia e análises reflete mudanças no contexto competitivo enfrentado pelas empresas. Desde a virada do século, as empresas em todo o mundo têm sido atingidas por desafios inéditos. Exemplos: a "bolha tecnológica" de 2000, o 11 de setembro, a ascensão da China e da Índia, a grande recessão da 2008, a crise financeira europeia de 2010, a guerra comercial China x EUA, o coronavírus. Diante desses desafios, as empresas procuram criar formas de inventar novas estratégias. Especialistas de marketing estão trabalhando mais para acompanhar e entender os mercados e observar se suas análises competitivas são consistentes ou inconsistentes com seus produtos, serviços e clientes. [2]

Este boletim mostra uma maneira de pensar e analisar o ambiente externo da empresa para propor ações estratégicas de marketing consistentes. Os ambientes competitivo, do cliente e o interno serão discutidos nos três próximos boletins.

A gestão estratégica de marketing é um processo sistêmico e analítico que organiza um conjunto de informações sequenciais com a função de aumentar a probabilidade de escolha para uma boa estratégia. Assim, é possível se alcançar o objetivo de desenvolver uma vantagem competitiva num processo de criar e capturar valor no mercado. A sua vantagem competitiva é a essência de sua estratégia: o que sua empresa fará melhor por ser diferente que seus concorrentes define os meios mais importantes pelos quais você alcançará seu objetivo declarado. Portanto, a vantagem competitiva possui componentes externos e internos complementares: uma proposta de valor que explica por que o cliente-alvo deve comprar seu produto acima de todas as alternativas e uma descrição de como as atividades internas devem ser alinhadas para que apenas sua empresa possa oferecer esse valor diferenciado. A figura 1 mostra o processo de gestão estratégica de marketing e suas análises competitivas. [3]



Figura 1. Processo de gestão de marketing e análises competitivas  
Fonte: adaptado pelo autor de Barney, 2007 e Hitt et al. (2002)

As análises destes ambientes permitem definir estratégias de competição de marketing para se obter vantagem competitiva sustentável. Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia capaz de gerar valor que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la. [4]

## O que precisamos entender do ambiente externo

**Macroambiente:** A coleção de forças incontroláveis e condições que enfrentam uma pessoa ou uma empresa, incluindo as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>)

Analisar as forças ambientais, considerando as mais críticas para o setor, o porquê, o seu histórico, suas tendências e o impacto para o negócio, produtos e serviços da empresa. As forças deste ambiente devem ser analisadas ao responder as questões apresentadas na tabela 1. O sucesso ou fracasso, lucro ou perda, crescimento ou declínio dependem de quão bem as empresas respondem às mudanças macrosociais, econômicas, tecnológicas ou políticas / regulatórias - o macroambiente externo. [5]

Tabela 1. Forças do macroambiente Fonte: adaptado de Kotler, 2012 – pág. 76-86

Variável	Dimensões	Literatura
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Qual o principal desenvolvimento de renda, preço, emprego, inflação, câmbio e crédito que irão afetar a companhia?</li> <li>1 Quais ações a companhia têm que tomar em resposta a esse desenvolvimento?</li> </ul>	(Einav & Levin, 2014) [6]
Político/Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Quais leis estão sendo propostas para que possa influenciar táticas e estratégia da empresa?</li> <li>1 Quais ações federais, estaduais e locais devem ser assistidas?</li> <li>1 O que está acontecendo nas áreas de controle de poluição, meio ambiente, produto, segurança, propaganda, preço, <u>compliance</u> e assim por diante, que influência a estratégia da empresa?</li> </ul>	(De Villa et al., 2015) [7]
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Quais as principais mudanças que estão acontecendo em relação à tecnologia de produto?</li> <li>1 E na tecnologia de processos? Qual a posição da companhia em relação à tecnologia?</li> <li>1 Qual a principal substituição deverá ser feita no produto ou serviço?</li> </ul>	(Jun et al., 2015) [8]
Recursos Naturais e Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Qual a probabilidade dos custos e benefícios dos recursos naturais e energias serem necessitados pela companhia?</li> <li>1 Quais conceitos devem ser expressos sobre a sustentabilidade e conservação e, quais passos a companhia tem que tomar?</li> </ul>	(Dangelico & Vocalelli, 2017) [9]
Cultura e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Quais atitudes públicas voltadas para negócios e produtos, produzidos pela companhia?</li> <li>1 Quais mudanças no perfil, nos negócios e nos valores do consumidor que influenciam na companhia?</li> </ul>	(Samaha et al., 2014) [10]
Demografia	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Qual o maior desenvolvimento e proposta demográfica de oportunidades e ameaças na companhia?</li> <li>1 Quais ações a companhia têm que tomar em resposta a esse desenvolvimento?</li> </ul>	(Srivastava, 2015) [11]



# Como fazer a análise do ambiente externo?

A arte de construir cenários e avaliar o ambiente externo no qual se insere o seu negócio não assegura que estejamos certo a respeito do futuro, mas quase nunca estaremos errados e poderemos nos preparar para seus impactos e surpresas (Figura 2). Estes impactos na empresa são conhecidos como fatores críticos de sucesso. Para cada um deles escreva pelo menos uma hipótese estratégica.

Figura 2. Impactos do ambiente externo nos negócios, produtos e serviços

Economia	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Renda, preços, níveis do emprego, inflação, câmbio e crédito....			
Político/Legal	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Quais leis estão sendo propostas para que possa influenciar táticas e estratégia da empresa?			
Quais ações federais, estaduais e locais devem ser assistidas?			
O que está acontecendo nas áreas de controle de poluição, meio ambiente, produto, segurança, propaganda, preço, compliance e assim por diante, que influencia a estratégia da empresa?			
Tecnologia	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Principais mudanças que estão acontecendo na tecnologia de produto e de processos? Qual a principal substituição deverá ser realizada?			
Recursos Naturais e Ecológicos	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Como os custos e benefícios dos recursos naturais e energias são necessitados pela companhia? Quais conceitos devem ser expressos sobre a poluição, conservação e sustentabilidade? Quais passos a companhia têm que tomar?			
Demografia	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Como o desenvolvimento demográfico pode proporcionar oportunidades e ameaças na companhia?			
Cultura e Sociedade	Tendências	Impactos: Fatores críticos de sucesso	Hipóteses Estratégicas
Quais atitudes públicas da companhia? Quais mudanças no perfil, nos negócios e valores dos consumidores que podem influenciar a companhia?			

Notas: Citar fonte das informações apresentadas, principalmente no histórico e nas tendências. As tendências devem ser previstas para o horizonte de planejamento (mínimo de dois anos).



# Sumarizando

A gestão estratégica de marketing é um processo sistêmico e analítico que organiza um conjunto de informações sequenciais com a função de aumentar a probabilidade de escolha para uma boa estratégia. A vantagem competitiva possui componentes externos e internos complementares: uma proposta de valor que explica por que o cliente-alvo deve comprar seu produto acima de todas as alternativas e uma descrição de como as atividades internas devem ser alinhadas para que apenas sua empresa possa oferecer esse valor diferenciado.

Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia capaz de gerar valor que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

Para realizar-se uma análise do macro ambiente deve-se levar em conta fatores como: as forças ambientais, considerando as mais críticas para o setor, o porquê, o seu histórico, suas tendências e o impacto para o negócio, produtos e serviços da empresa.



## Na prática - Exercício

Você trabalha na área de marketing de uma grande indústria fabricante de pneus com uma marca consagrada mundialmente. No Brasil, esta indústria atende o mercado de veículos automotivos, motos e também o mercado dos fabricantes de tratores, colheitadeiras e implementos para a produção agrícola. A relação do fabricante de pneus com estas empresas é *business to business* (B2B).

Você acredita que pode aumentar as vendas de pneus neste mercado. Porém, também acredita que seria muito difícil crescer nas vendas no mercado de vendas para o equipamento original que você já atende. Há uma oportunidade de vendas para o mercado de reposição de pneus para os equipamentos que já operam no mercado.

- Quais seriam as variáveis do ambiente externo mais importantes de serem avaliadas para a entrada no segmento de reposição de pneus?
- Que dados e informações você precisa colher para avaliar estas variáveis e definir as hipóteses estratégicas necessárias para conhecer os impactos desta decisão?
- Construa o seu modelo de análise baseado na figura 2



**Caetano Haberli Júnior** é doutor em sistemas de informações pela NOVA IMS de Lisboa e ECA-USP. Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba UNIMEP com linha de pesquisa em Marketing. (2005). É graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas PUC-Campinas (1990).

## Referências

- [1] Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14), 11143811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- [2] Barney, J. B., Dagnino, G. B., Corte, V. Della, & Tsang, E. W. K. (2017). Management and organization review special issue 'Coopetition and innovation in transforming economies.' *Management and Organization Review*, 13(1), 201–204. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.22> Barney, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage – 3rd ed. Pearson Education, Inc., 2007 ISBN 0-13-147094-9
- [3] Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4).
- [4] Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/sej.1257>
- [5] Ginter, P. M., & Jack Duncan, W. (1990). Macroenvironmental analysis for strategic management. *Long Range Planning*, 23(6), 91–100. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90106-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90106-E)
- [6] Einav, L., & Levin, J. (2014). The data revolution and economic analysis. *Innovation Policy and the Economy*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1086/674019>
- [7] De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.001>
- [8] Jun, S., Park, S., & Jang, D. (2015). A Technology Valuation Model Using Quantitative Patent Analysis: A Case Study of Technology Transfer in Big Data Marketing. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(5), 963–974. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.1061387>
- [9] Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
- [10] Samaha, S. A., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78(5), 78–98. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0185>
- [11] Srivastava, R. K. (2015). How differing demographic factors impact consumers' loyalty towards national or international fast food chains a comparative study in emerging markets. *British Food Journal*, 117(4), 1354–1376. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2014-0230>
- [12] Kotler, Philip. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de pesquisa e extensão em Marketing e Gestão, o MarkEsalq, que foi criado em 2011 na ESALQ/USP, e que tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão a seus membros e a sociedade como um todo. O Boletim MarkEsalq, é coordenado pela acadêmica Nathalie D. O. Franco supervisionado pelo coordenador do grupo, o Prof. Eduardo Eugênio Spers e tem como jornalista responsável Mariana Vizoto. Tem como parceira a empresa Moretti Design.