

Análise competitiva: O Microambiente



Análise competitiva: O Microambiente

Caetano Haberli Junior

 markesalq Grupo de Pesquisa e Extensão em Marketing e Gestão



No boletim anterior, o de número 3 desta série, nós discutimos sobre ambiente do consumidor, como ele se caracteriza e qual o seu comportamento mediante ao mercado. Este será o último boletim dessa sequência tratando-se sobre competitividade, por fim iremos abordar o microambiente e caracteriza-lo.

Para mais informações e o acesso às edições anteriores: <http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>
Contate-nos pelo e-mail: grupo@markesalq.com.br

O que precisamos entender sobre nossa empresa

Microambiente: O conjunto de forças ligadas a uma organização que tem impacto direto sobre a sua capacidade para servir os seus clientes. O microambiente inclui capacidades de organizações externas: canal de distribuição, concorrentes, clientes e consumidores, com as capacidades da própria organização. (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>)

Um bom começo para uma análise do ambiente interno deve envolver avaliações críticas sobre os objetivos da companhia, suas estratégias estabelecidas, seu desempenho na execução das estratégias, a alocação de recursos nas ações de maior valor para o cliente, nas características estruturais do uso de tecnologia, finanças, recursos humanos e na atmosfera política. A Tabela 3 propõe um modelo para análise do ambiente interno da companhia, ou seja, você terá que ter estas respostas.

Tabela 1. Um modelo de análise interna

Desempenho atual da companhia

- Qual a nossa missão, visão e valores?
- Quais os nossos objetivos e metas de marketing?
- Objetivos de marketing, visão, missão e valores, são coerentes com as mudanças e análises do ambiente externo, do ambiente competitivo e com as mudanças nos consumidores?
- Os resultados esperados em vendas, lucratividade, competitividade, conhecimento de nossas marcas, satisfação e preferência dos consumidores, participação de mercado, comunicação, estão com sendo alcançados?
- Podemos comparar nosso desempenho com os de nossos concorrentes? Como?
- Podemos avaliar se nosso desempenho está oscilando para melhor ou para pior? Medimos as causas e os efeitos de nossas ações cruzadas com as oscilações de nosso desempenho?
- Como sabemos se nossas estratégias de marketing estão corretas e consistentes?
- Sabemos implantar – colocar para funcionar - nossas estratégias de marketing e de vendas?
- Um desempenho melhor ou pior está relacionado com um planejamento e implementação bons ou a uma melhoria do ambiente externo ou organizacional? Temos como garantir ações que irão consolidar nosso desempenho melhor?

Recursos Atuais e Previstos

- Como estão os nossos recursos internos: financeiros, humanos, conhecimento e experiência, relacionamentos com fornecedores, relacionamento com consumidores e acesso a tecnologias?
- Esses recursos sustentam uma plataforma de para satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor melhor do que os nossos concorrentes?
- Podemos avaliar se esses recursos podem mudar para pior ou para melhor?
- Como podemos acompanhar essas mudanças para alavancar recursos agregados?
- Numa situação de falta ou de perda competitiva do recurso, podemos compensar essas restrições?

Questões culturais e estruturais atuais e previstas

- Podemos avaliar a cultura de nossa empresa? Ela está adequada com os nossos objetivos, metas e missão? Quais são os aspectos positivos e negativos desta adequação?
- Políticas interna e lutas pelo poder podem afetar o desempenho das atividades marketing da companhia?
- Como é o processo de tomada de decisão na empresa? É possível identificar pontos e processos críticos?
- Podemos avaliar a importância do marketing e das ações de relacionamento com os consumidores da companhia? A função geral de marketing é bem avaliada na companhia?
- Como funciona o processo de comunicação entre os departamentos da empresa? Pode ser melhorado?
- A orientação para o mercado e para o consumidor poderá afetar positivamente ou negativamente as atividades da companhia?
- A empresa tem planos de cur to, médio e longo prazo? Como esta decisão pode afetar as atividades de marketing de nossa empresa?
- O clima organizacional da empresa discute questões positivas e negativas com respeito à motivação e ao comprometimento de funcionários? Ações podem ser desenvolvidas para o aumento do conhecimento, habilidades e atitudes do pessoal da linha de frente?



O modelo VRIO, da teoria da visão baseada em recurso (RBV), é uma ferramenta que poderá ajudar a companhia analisar seus recursos e capacidades que possui e o seu potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. [1] Este modelo propõem a análise de quatro questões levantadas sobre um recurso ou uma capacidade com o objetivo de determinar o seu potencial competitivo. São questões sobre Valor, Raridade, Imitabilidade e como sua Organização está preparada para a exploração do recurso ou capacidade[2].

Outros pesquisadores propõem os estudos das capacidades dinâmicas das empresas para a criação de estratégias que suportem vantagens competitivas no mercado. Pesquisadores já desenvolveram as capacidades dinâmicas em marketing [3][4]. A teoria das capacidades dinâmicas é o passo seguinte da teoria da visão baseada em recursos (RBV).[5][6]

Como fazer a análise do ambiente interno?

Após esta discussão sobre as capacidades dinâmicas da empresa defina os fatores críticos de sucesso e as hipóteses estratégicas utilizando a estrutura a Figura 6. Cada fator crítico de sucesso se torna uma fortaleza (ponto forte) ou uma fragilidade (ponto fraco). Para cada fator crítico de sucesso você deverá descrever ao menos uma Hipótese Estratégica.

Figura 1. Impactos na empresa dos pontos fortes e fracos

Capacidade dinâmicas	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Geração e capacidade de inteligência de mercado		
Pro atividade e Inovação		
Pressão Competitiva		
Preço, Produto. Distribuição, Comunicação		
Vendas		
Mudanças das estruturas do mercado		
Mudanças com comportamento do consumidor		

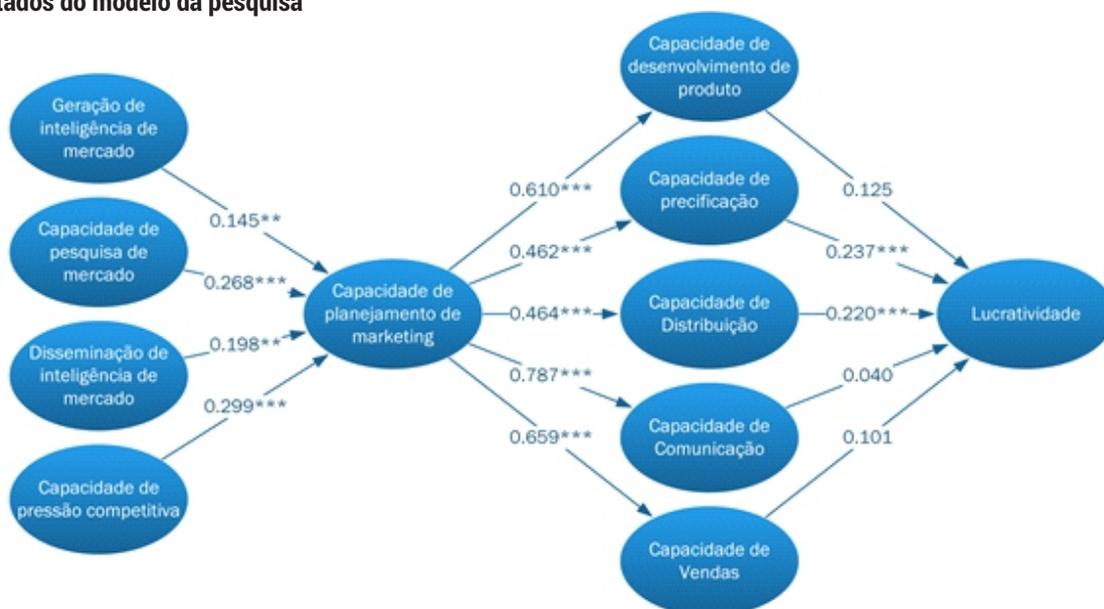


Na prática - Exercício

Você tem uma empresa de consultoria em marketing. Você compreende que para ter sucesso no mercado é necessário desenvolver vantagens competitivas. Então, para alavancar o seu negócio você realizou uma pesquisa para conhecer as capacidades dinâmicas de marketing das empresas que você quer atender. Sua ideia é você desenvolver um diferencial: conhecer bem o que algumas empresas têm de capacidades para competir no mercado e desenvolver um diálogo com eles que permita ter criação de valor para sua empresa e para seus clientes.

Esta pesquisa foi realizada com mais de 360 empresas. Tem vários perfis de negócios: varejo, indústria, produtos, serviços, produção agrícola e escolas. Quando você recebeu o relatório da pesquisa e começou a debater os resultados, a figura 2 te impressionou e começou a querer compreender melhor o que ela pode dizer.

Figura 2. Resultados do modelo da pesquisa



Como a pesquisa procurou entender o quanto as capacidades dinâmicas de marketing impactam na lucratividade das empresas, você observou que poderá encontrar algumas oportunidades interessantes.

Os números que estão no meio das setas indicativas são chamados de carga fatorial. As cargas fatoriais que têm um, dois ou três asteriscos são significativas. As que não têm não são significativas. Ou seja, com asteriscos podemos considerar que são capacidades dinâmicas que geram valor. As que não têm, são capacidade dinâmicas que não geram valor. Por exemplo: a carga fatorial entre geração de inteligência de mercado para explicar a capacidade de realizar planos de marketing é de 0,145**. Isto quer dizer que se você conseguir melhorar a sua capacidade de geração de inteligência de mercado em 10%, sua capacidade de melhorar o seu plano de marketing cresce 1,45%. Este raciocínio vale para todas as cargas fatoriais.

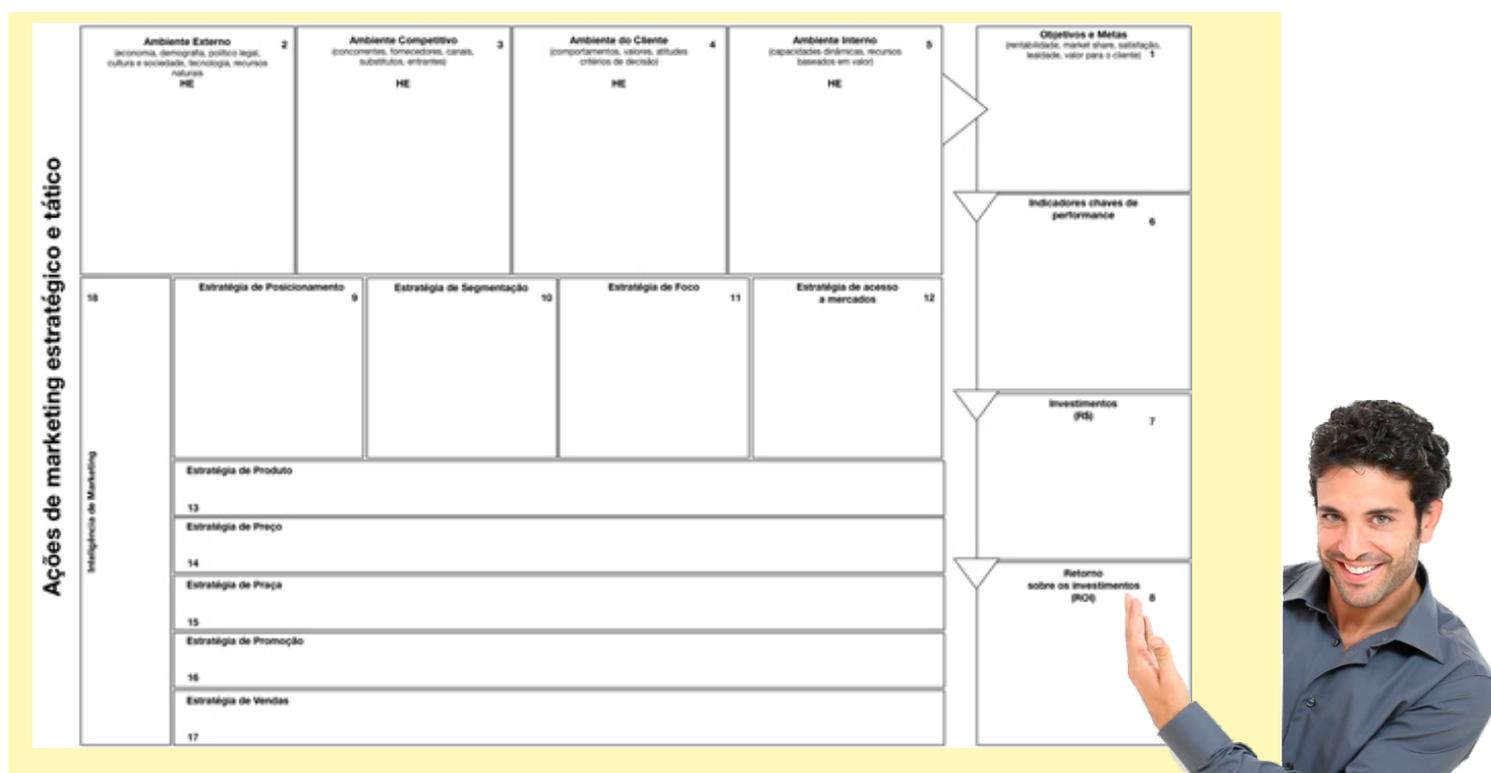
Responda:

1. Quais são as capacidades dinâmicas que são pontos fortes destas empresas? Por quais razões?
2. Quais são as capacidades dinâmicas que são pontos fracos destas empresas? Por quais razões?
3. Como você pode desenvolver um plano de comunicação para se aproveitar esta vantagem competitiva que acabou de descobrir e alavancar seu negócio de consultoria em marketing?

Conclusão

Após estas análises competitivas baseadas nos ambientes ou campo de competição expostas nessa sequência de boletins é necessária uma avaliação das hipóteses estratégicas para definir o seu plano de ação. Percebe que você tem todos os insumos estratégicos necessários para a definição de sua vantagem competitiva como mostramos na figura 1. Sem estas análises, fica muito difícil encontrar estes insumos. A figura 7 propõem um mapa mental, baseado em *design thinking*, como todos os outros mapas mentais deste artigo, para a definição de suas ações estratégicas de marketing. A execução deste mapa mental será assunto para um próximo artigo.

Figura 7. Mapa mental para definição de ações estratégicas de marketing.



Referências

- [1] Barney, Jay B. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva / Jay B. Barney, William S. Hesterly; tradução Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Pág 66 - 90.
- [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>
- [3] Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5–6), 1007–1036. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0588>
- [4] Konwar, Z., Papageorgiadis, N., Ahammad, M. F., Tian, Y., McDonald, F., & Wang, C. (2017). Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. *International Marketing Review*, 34(5), 674–704. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0004>
- [5] Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- [6] Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86(January), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.038>
- [7] Kotler, Philip. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

Caetano Haberli Junior

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).

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.