



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (FATECS)
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

WILLEN REGIS BERNARDO DE AGUIAR
RA Nº 2089189-9

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO MACROAMBIENTE PARA UMA ORGANIZAÇÃO

Brasília/DF, Dezembro de 2009

WILLEN REGIS BERNARDO DE AGUIAR

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO MACROAMBIENTE PARA UMA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alexandre Zioli
Fernandes

Brasília/DF, Dezembro de 2009

WILLEN REGIS BERNARDO DE AGUIAR

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO MACROAMBIENTE PARA UMA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alexandre Zioli

Brasília/DF, Dezembro de 2009

Banca examinadora:

Prof. ALEXANDRE ZIOLI FERNANDES
Orientador

Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXX
Examinador(a)

Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXX
Examinador(a)

“Não fiz o melhor, mas fiz tudo para que o melhor fosse feito.”

Martin Luther King

“Ele não sabia que era impossível. Foi lá e fez.”

“O melhor da vida é o seu impossível.”

Jean Cocteau

Dedico esse trabalho a Deus, pois somente Ele e eu sabemos as bênçãos que recebi e a Quem devo muitos favores. Dedico a minha família, meu eterno porto seguro, meus verdadeiros heróis, a quem tento sempre honrar e retribuir de uma forma ou de outra os valores e ensinamentos que aprendi. Valores e ensinamentos que muitas vezes me ensinaram por serem, simplesmente, quem são.

Louvado seja o nome do Senhor!

RESUMO

Nos dias atuais, para que a empresa obtenha sucesso, uma das principais ferramentas utilizadas pelos gestores é o planejamento estratégico. Muitas empresas encerram as atividades nos primeiros anos de vida pelo simples fato de não acompanharem as forças que se passam em seu macroambiente. Essas forças podem ser favoráveis ou não. A empresa que acompanha periodicamente o seu macroambiente tem a possibilidade de prever previamente as ameaças que se aproximam e, conseqüentemente, evitar ou minimizar seus efeitos. Assim se repete para as oportunidades, a empresa que acompanha periodicamente o seu macroambiente pode se preparar antecipadamente e com isso aproveitar ao máximo as oportunidades surgidas. Ao longo da elaboração da pesquisa, foi possível concluir que é de extrema importância que uma organização acompanhe e analise as mudanças ocorridas em seu macroambiente e incorpore no seu dia-a-dia o hábito do acompanhamento periódico.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Macroambiente. Forças externas.

SUMÁRIO

1 Introdução	6
1.1 Considerações gerais.....	6
1.2 Objetivos do trabalho	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Descrição do problema	7
1.4 Estrutura e organização do trabalho	7
2 Definindo Planjamento Estratégico	8
3 Conceituando Macroambiente	11
4 Conceituando as principais forças do macroambiente	17
4.1 Forças Sociais/Culturais	17
4.2 Forças Político-Legais.....	18
4.3 Forças Econômicas	19
4.4 Forças Tecnológicas.....	20
5 Casos reais de organizações que tiveram sérios problemas ou grandes oportunidades através de mudanças em seu macroambiente	21
5.1 Forças Político-Legais e Forças Econômicas Error! Bookmark not defined.	21
5.2 Forças Tecnológicas.....	23
5.3 Forças Sociais/Culturais	23
6 Conciliação com a contabilidade	24
7 Conclusão	25
8 Referências	26

1 Introdução

1.1 Considerações gerais

Com o passar dos anos o ambiente de negócio vem passando por profundas modificações, estas cada vez mais rápidas. Essa situação faz com que as organizações fiquem mais vulneráveis aos acontecimentos externos, ou seja, o macroambiente, que por sua vez são todos os acontecimentos que independem da organização, mas que têm forte impacto sobre a mesma.

Este trabalho é resultado de pesquisa feita na área de planejamento estratégico, que tem como objetivo geral demonstrar os riscos que uma organização corre se não acompanhar o que se passa no seu macroambiente. O texto aborda conceitos de planejamento estratégico, macroambiente e através de caso reais demonstra a importância do acompanhamento do macroambiente.

Em uma pesquisa elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa de São Paulo (SEBRAE-SP), 27% das empresas constituídas entre 2001 e 2005 no estado de São Paulo fecharam no primeiro ano de atividade e no sexto ano 64% já haviam encerrado as operações. O estudo também identifica que falta de planejamento prévio como uma das principais causas que levam ao fechamento das empresas.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivos gerais

Esse trabalho busca demonstrar a importância do acompanhamento do macroambiente como forma de evitar ou minimizar ameaças e aproveitar e maximizar oportunidades que muitas vezes estão tão próximas das organizações, mas não percebidas.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos têm-se:

- Pesquisar planejamento estratégico;
- Pesquisar macroambiente e suas forças;
- Demonstrar casos reais de oportunidades e ameaças surgidas a partir do macroambiente; e
- Demonstrar a utilidade da análise do macroambiente na contabilidade.

1.3 Descrição do problema

Foi formulado o seguinte problema, a fim de manter a pesquisa em seu universo pretendido: “Quais são os riscos ou oportunidades para uma organização que não acompanha as principais forças do seu macroambiente?”.

1.4 Estrutura e organização do trabalho

Com base no problema formulado e nos dados do SEBRAE-SP, este trabalho foi elaborado por meio do método bibliográfico descritivo e explicativo, e está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo é a introdução do trabalho, onde abordamos as considerações gerais, apresentação dos objetivos gerais e específicos e descrição do problema. O segundo capítulo apresenta o conceito necessário de planejamento estratégico para o entendimento do trabalho. O terceiro e quarto capítulo definem macroambiente, seus principais aspectos e principais forças. O quinto capítulo utiliza-se casos reais de empresas que tiveram sérios problemas ou grandes oportunidades através de mudanças em seu macroambiente. O sexto demonstra a conciliação entre o tema do trabalho e a contabilidade. E por último, o sétimo capítulo, a conclusão e considerações finais sobre o trabalho.

2 Definindo Planejamento Estratégico

Segundo Peter Wright (2000), os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida ou não.

Esse desafio se intensifica quando existe a necessidade de tomar decisões para assuntos que são independentes da organização, por exemplo, as mudanças no macroambiente.

Ainda conforme Peter Wright (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais definidos pela administração. Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar a organização formular e manter adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração, pois essas modificações podem tanto trazer oportunidades quanto ameaças.

Planos, decisões e ações em busca do sucesso, sendo que o sucesso é atingir o objetivo previamente definido pela empresa. Foi utilizada a palavra “objetivo” ao invés de “lucros”, pois esses conceitos também se aplicam a uma empresa sem fins lucrativos, ou seja, a empresa sem fins lucrativos que não acompanhar o seu macroambiente pode ter sua operação afetada por ameaça não identificada previamente.

Através das explicações acima é possível elaborar o seguinte fluxograma:

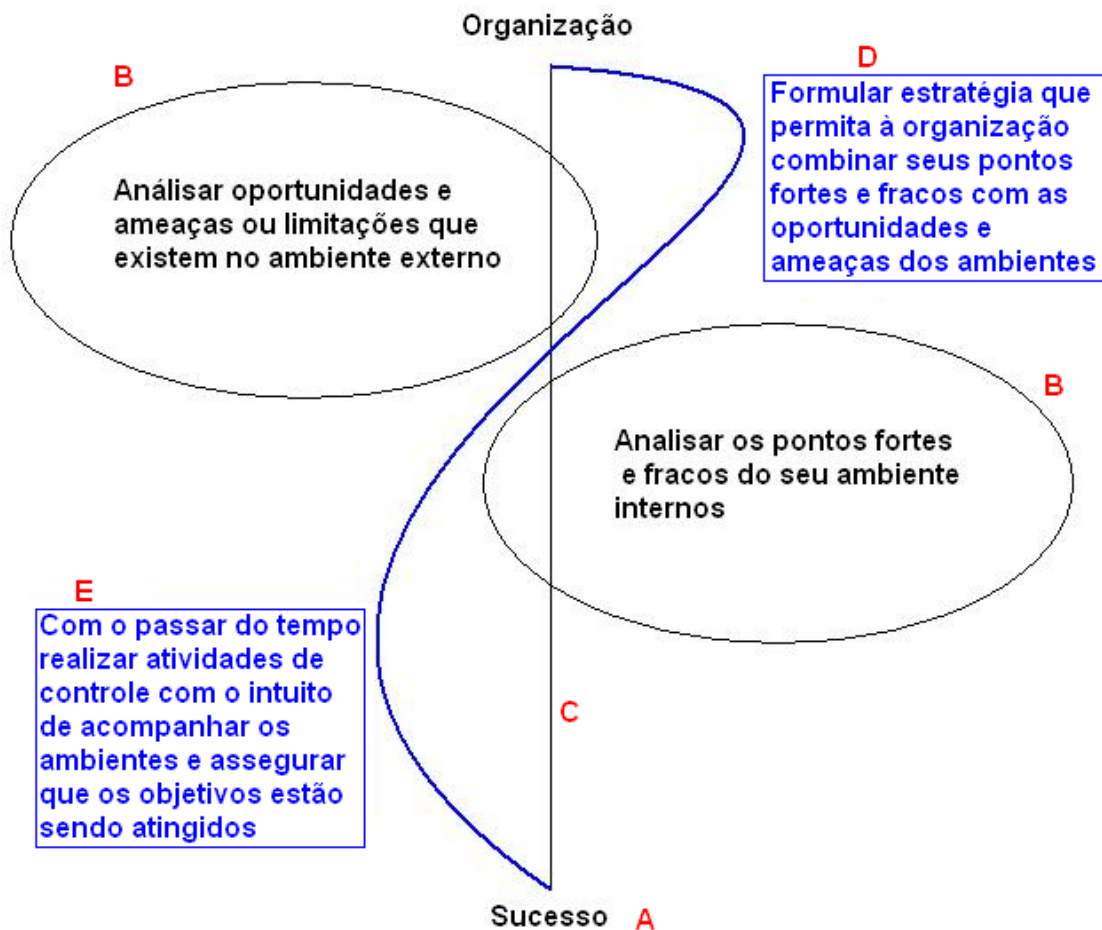


Figura 1 – Fluxograma básico do passo-a-passo do planejamento estratégico
Fonte: o autor

Após a organização definir a direção (rumo / alvo) a ser trilhada para alcançar o sucesso desejado (objetivo) (A) e por existirem forças (B) que impedem que esse objetivo seja atingido pelo caminho mais curto (C), é necessário que a organização formule uma estratégia (D) onde intensifique seus os pontos fortes e minimize seus os pontos fracos conciliando com as oportunidades e ameaças do ambiente externo (macroambiente).

Com o passar do tempo as forças do ambiente externo sofrem mudanças, logo, existe a necessidade de se efetuar um acompanhamento periódico (E) dessas forças para que o ambiente interno seja reajustado para, assim, continuar em busca do objetivo desejado.

3 Conceituando Macroambiente

Segundo Tavares (2007), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais como os sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos, sociais, entre outras.

Embora algumas vezes grandes organizações (ou várias empresas associadas) tendem a influenciar a legislação ou, por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), abram caminho para mudanças tecnológicas ou sociais, essas forças macroambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações.

O trabalho do administrador estratégico é identificar e analisar as forças macroambientais nacionais e mundiais e traçar estratégias para tirar proveito das mesmas.

De acordo com Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), análise de macroambiente é a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais externos que afetam a empresa, de sua provável evolução e dos novos fatores que poderão ocorrer, causando impacto sobre as operações da organização.

Uma das formas de se efetuar uma análise do macroambiente dá-se o nome de Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Existem várias ferramentas como instrumento de gestão estratégica e análise do macroambiente. Este trabalho aborda apenas uma, o PFOA, mas existem outras, por exemplo, o Balanced Scorecard (BSC).

Para demonstrar um caso prático da utilização do PFOA, utilizamos o estudo de caso realizado por Oliveira (2006), divulgado na Revista Think na edição de jan/jun 2006, case CWI, empresa que atua na área de tecnologia da informação.

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Oportunidades

1. A empresa desenvolve um sistema de iluminação mais poderoso.
2. A empresa desenvolve um dispositivo para medir a eficiência energética de qualquer sistema de iluminação.
3. A empresa desenvolve um dispositivo para medir níveis de iluminação.
4. A empresa desenvolve um software para ensinar fundamentos de iluminação para o pessoal dos estúdios de televisão.

(b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Atividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Ameaças

1. Um concorrente desenvolve um sistema de iluminação superior.
2. Depressão econômica forte e prolongada.
3. Altos custos.
4. Legislação reduz número de licenças para estúdios de televisão.

Figura 2 – Exemplo de Análise PFOA.

Fonte: Obra de Oliveira, Revista Think jan/jun 2006, onde referência Kotler (2000).

A nível de padronização de conceitos, definiremos como oportunidade ocasiões favoráveis onde a empresa pode obter sucesso e ameaças ocasiões desfavoráveis onde a empresa pode ter prejuízos.

De posse do modelo de análise da Figura 2, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento.

Na matriz de oportunidade, as oportunidades identificadas no quadrante superior (1) devem ser priorizadas e perseguidas constantemente pela empresa. As oportunidades do quadrante inferior direito (4) devem ser desconsideradas e as dos demais quadrantes (2 e 3) devem ser monitoradas, caso a atratividade e a probabilidade de sucesso de alguma delas melhore.

Na matriz de ameaças, as ameaças identificadas no quadrante superior à esquerda (1), devem ser elaborados planos de contingência ou, simplesmente, ações estratégicas para uma proteção, pois elas podem afetar seriamente a empresa. As ameaças do quadrante inferior à direita (4) podem ser ignoradas, e as demais (2 e 3), da mesma forma que são tratadas as oportunidades nestes quadrantes, também

devem ser monitoradas, pois podem se tornar graves ameaças de uma hora para outra.

Por tudo isso, quanto melhor for o sistema de monitoração dos ambientes apresentados, maiores são suas probabilidades de sucesso.

Forças Macroambientais



Figura 2 – Figura criada com base nas principais forças da organização
Fonte: Tavares (2007)

Apresentamos abaixo um quadro com o comentário de conceituados autores, da área de planejamento estratégico, sobre as principais forças macroambientais.

Ambiente	Bethlem (2002)	Hitt (2002)	Kotler (2000)
Político-legal ou político-jurídico	A instabilidade política é uma das mais destruidoras condições de meio ambiente para os negócios, pois ninguém investe, ninguém dá crédito e ninguém emprega.	Representa a forma pela qual as organizações tentam influenciar o governo e como estes as influenciam.	Este ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos.
Econômico	As condições do mercado, o número e o volume de compras, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas.	Diz respeito à natureza e à direção da economia dentro da qual uma empresa atua ou venha a atuar.	Os profissionais de marketing devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo.
Social ou sócio-cultural	Esse ambiente é estudado com base na antropologia social e sociologia; todas áreas emergentes em que os conhecimentos crescem em grande velocidade e as controvérsias se multiplicam.	Ocupa-se das atitudes e dos valores culturais de um sociedade, os quais, frequentemente, impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas.	As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão do mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.
Tecnologia	Os avanços tecnológicos modificam a estrutura dos mercados e, às vezes, de toda a economia.	Compreende as instituições e atividades que se ocupam da criação de novos conhecimentos e da tradução desses conhecimentos em novos canais, produtos, processos e materiais.	Deve-se acompanhar as tendências associadas à aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e a regulamentação mais rigorosa.

Quadro 1 – Tipos de Ambiente Externos
 Fonte: Oliveira, Revista Think jan/jun 2006

Além dos ambientes acima comentados existem outros ambientes que, se aplicáveis, devem ser considerados. Por exemplo, ambiente demográfico, natural e global.

Para Oliveira (2006), onde referencia Hitt (2002), o ambiente demográfico diz respeito ao tamanho, idade, estrutura, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população. Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), vai mais além, para ele os principais aspectos abordados no ambiente demográfico são o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais.

No ambiente natural, ainda segundo Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades relacionadas à escassez de matérias-primas, ao custo mais elevado de energia, aos níveis mais altos de poluição e à mudança no papel dos governos.

Já no ambiente global, Oliveira (2006), onde referencia Hitt (2002), compreende que se devem considerar novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e ventos políticos internacionais importantes, além das características culturais e institucionais essenciais aos mercados globais.

Por não ser unanimidade entre os autores, aprofundaremos nesse trabalho somente os ambientes abordados no quadro 1.

Um exemplo abordado por Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), onde são afetados vários ambientes é o explosivo crescimento populacional (ambiente demográfico) que leva ao esgotamento mais rápido de recursos e a níveis mais elevados de poluição (ambiente natural), o que os consumidores exigirem mais leis protecionistas (ambiente político-legal). Essas restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (ambiente tecnológico) que, se forem acessíveis (ambiente econômico), podem mudar atitudes e comportamento (ambiente sociocultural).

Percebe-se na afirmação de com Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), que qualquer oportunidade ou ameaça associada a um dos ambientes pode desencadear um processo cíclico envolvendo os demais ambientes. Por esse motivo, torna-se necessária uma monitoração precisa de todos os ambientes externos diretamente ligados à estratégia da organização.

4 Conceituando as principais forças do macroambiente

4.1 Forças Sociais/Culturais

Tavares (2007, p. 129) define forças sociais como,

[...] às relações e à inserção do indivíduo na sociedade, à maneira como a sociedade está estratificada e desenvolve suas relações sociais. Exerce forte influência na estrutura de bens e serviços colocados a sua disposição. Abrange um conjunto muito amplo de indicadores, que vão da população economicamente ativa, do nível de (des)emprego, educação, ocupação, passando pela saúde, criminalidade, marginalização, entre outros.

Por exemplo, se a proporção de pessoas economicamente ativas na população diminuir, as regras da previdência terão que mudar, alterando a idade da aposentadoria. Poderá haver, ainda, o estímulo ao aumento do trabalho feminino, dos estudantes universitários e intensificação da educação continuada. Esse tipo de educação terá que se sofisticar para atender aos adultos já escolarizados. O contrato de trabalho, para essas circunstâncias, será diferente, porque abrangerá não a relação de emprego, mas as tarefas a serem desempenhadas.

Utilizando o exemplo acima, se a proporção de pessoas economicamente ativa de uma população diminuir, empresas que comercializam produtos ou serviços considerados supérfluo terão suas operações seriamente prejudicadas.

Ainda segundo Tavares (2007, p.133),

A cultura representa o conjunto de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de atitudes e comportamentos que caracterizam uma sociedade. Essa dimensão é extremamente ampla, incluindo-se a própria tecnologia, que é uma das formas de expressão da cultura. Ilustrativamente, descreveremos algumas tendências que terão maior probabilidade de ocorrer no contexto das organizações. Uma dessas primeiras mudanças, viabilizada pela tecnologia, é a intensificação do trabalho feito fora do escritório.

Não só os computadores, programas e canais de informação, como também a Internet, estão cada vez mais acessíveis às pessoas, eliminando cada vez mais a necessidade de seu deslocamento.

Até a natureza de alguns delitos estão modificando-se. O acesso a determinados programas de computadores tem permitido a invasão de

privacidade de seus usuários, a transferência de fundos para contas não autorizadas, entre outros.

Ou seja, toda mudança social de valores e comportamentos influenciam na maneira que o individuo se comporta na sociedade, conseqüentemente sua maneira de consumir produtos ou serviços.

Um exemplo da importância do acompanhamento das forças sociais e que podem influenciar drasticamente as operações de uma empresa é comentada por Ormerod (2000), que a maior parte dos países ocidentais conheceu, nas últimas décadas, alterações significativas na estrutura das famílias, o que originou debates sobre as suas causas e conseqüências, nos quais abundam opiniões acerca dos princípios morais dos diferentes tipos de comportamento.

O fator responsável por essa mudança de princípios morais é a redução na proporção da população adulta casada e o aumento proporcional dos solteiros e dos divorciados. Em maior ou menor grau, isto se tornou freqüente em todo o ocidente a partir dos anos 60.

4.2 Forças Político-Legais

Segundo a definição de Tavares (2007, p. 130),

A política refere-se à arte e à ciência de governar. Derivam daí as relações de poder, a estabilidade, o crescimento e o desenvolvimento de uma nação. A política diz respeito às relações governo e governados, e cada país possui um sistema político único. É um termômetro para a realização de investimentos. A segurança sobre seu retorno e mesmo sobrevivência a longo prazo das organizações depende, em parte, da maneira como a mesma realiza uma leitura e age diante do quadro político. Por exemplo, as perspectivas de estabilidade influenciarão entre outras variáveis, as perspectivas de investimentos no setor econômico.

Um exemplo utilizado por Tavares (2007), onde a força política influencia até o ambiente social, é o desenvolvimento do café solúvel pela Nestlé que se deu por encomenda do governo brasileiro, perante a necessidade de sua conservação, em razão de sua superprodução em nosso país. Outro caso é dos

alimentos enlatados, que surgiram em face ao esforço de guerra, onde Napoleão ofereceu um prêmio a alguém que pudesse suprir sua tropa com alimentos que se conservassem.

Existem, também, outras forças que variam por decisões governamentais, por exemplo, política econômica e política externa. Alguns exemplos dessas forças são decisões políticas para controlar a inflação, aumentar a exportação, subsídios, crises econômicas, entre outras.

Com isso podemos observar a importância de se acompanhar as mudanças no ambiente político legal, pois podem provocar desde alteração na relação “oferta x demanda” até mudanças nos hábitos alimentares.

4.3 Forças Econômicas

As forças econômicas estão, geralmente, ligadas as forças político-legais.

Tavares (2007) diz que no sentido amplo, a economia lida com a atividade produtiva. Entre os focos dessa ciência estão a produtividade e a relatividade na alocação de recursos de um país, o uso eficiente desses recursos, as relações de oferta e procura a disponibilidade e alocação de renda, entre outros. Os setores demandam recursos e habilidades diferenciados. A renda disponível, por exemplo, decorre, em grande parte, dessa situação e pode ser a principal base de informações econômicas para organizações que dependam desse indicador para as suas atividades. A percentagem da receita que se gasta com determinado produto ou serviço tende a manter-se estável durante um longo período de tempo.

Para o Dr. Ryszard Barnat (1996) os fatores econômicos têm um impacto tremendo em firmas do negócio. O estado geral da economia (por exemplo, depressão, recessão, recuperação, ou prosperidade), taxa de interesse, estágio do ciclo econômico, contrapeso de pagamentos, política monetária, política fiscal, é variáveis chaves no investimento incorporado, no emprego, e em fixar o preço de decisões.

4.4 Forças Tecnológicas

As forças tecnológicas são resultante dos gastos com P&D (pesquisa e desenvolvimento). Para Tavares (2007), a força tecnológica

Abrange o conjunto de conhecimentos aplicados para a obtenção de determinado fim. A tecnologia tem papel muito importante na vida material e mesmo nos padrões de pensamento humano. Até as mudanças sociais mais superficiais são viabilizadas pela tecnologia. As mudanças tecnológicas permitem que, em grande parte, as pessoas continuem fazendo o que sempre fizeram, mas com maior rapidez e de forma mais confiável. A rapidez e a facilidade para fazer as coisas, como valores cultivados pelos ocidentais, são duas das essências da inovação. Por exemplo, o principal ingrediente representado pelo forno de microondas é a redução do tempo de preparo de alimentos. Os alimentos semiprontos e os computadores mais rápidos desfrutam de um mercado crescente. Essas dimensões podem representar, na maioria das vezes, melhor qualidade de vida.

O Dr. Ryszard Barnat (1996) comenta que uma inovação tecnológica pode ter um efeito repentino e dramático no ambiente de uma firma. Primeiro, os desenvolvimentos tecnológicos podem significativamente alterar a demanda por uma organização ou produtos ou serviços da indústria. A mudança tecnológica pode dizimar negócios existentes e mesmo indústrias inteiras, desde que seus deslocamentos exigem de um produto a outro.

Alguns exemplos clássicos da importância do acompanhamento das forças tecnológicas são: o surgimento da máquina digital fotográfica, que substituiu a máquina a filme, os CD, que substituiu os antigos discos e o DVD, que substituiu o videocassete.

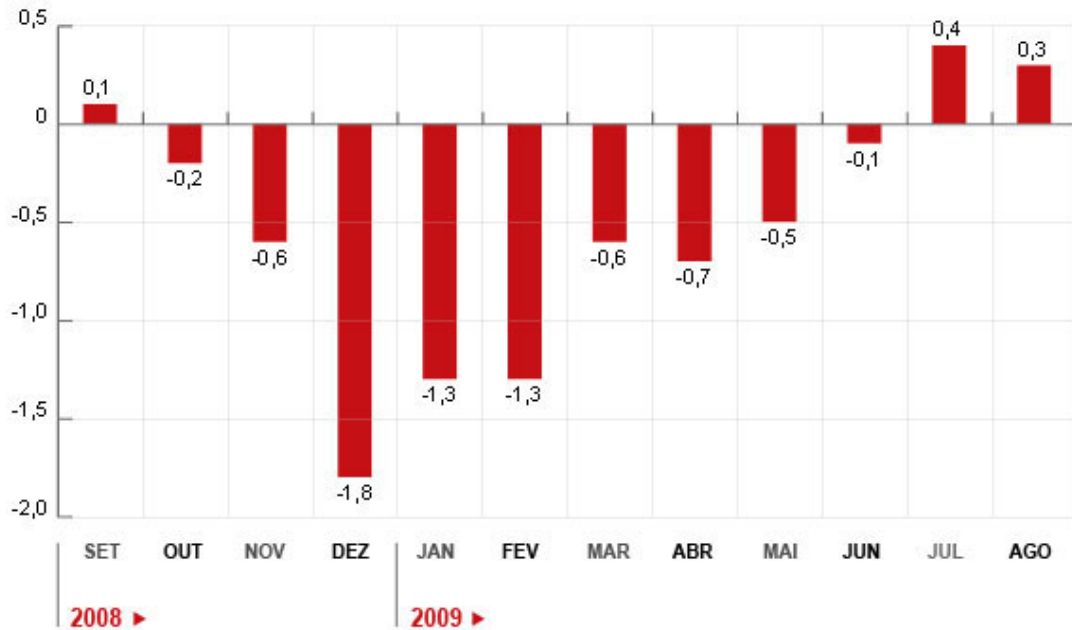
5 Casos reais de organizações que tiveram sérios problemas ou grandes oportunidades através de mudanças em seu macroambiente

5.1 Forças Político-Legais e Forças Econômicas

As recentes decisões governamentais para minimizar os efeitos da crise financeira (2008), em especial as mudanças no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), geraram grandes oportunidades e grandes ameaças. As oportunidades surgiram para as empresas que trabalham no ramo de automóveis (carros e caminhões novos), para alguns materiais de construção e para os eletrodomésticos geladeiras, lavadoras, fogões e tanquinhos. As ameaças ocorreram para as empresas do ramo de cigarros onde o imposto aumentou entre 20% e 25%.

É muito importante ressaltar que tanto para as empresas que sofreram ameaças quanto para as tiveram oportunidades, caso não tenham acompanhamento periódico do macroambiente, as oportunidades poderiam não ser usufruídas e as ameaças poderiam se tornar prejuízo certo. Voltando ao início da crise, onde a economia estava praticamente parada, o índice de desemprego aumentando, conforme verificamos na figura 3 abaixo, poucas pessoas investindo, ou seja, para uma empresa do ramo de automóveis eram fortes indicadores para diminuir a produção e demitir funcionários.

VEJA A VARIAÇÃO DO EMPREGO INDUSTRIAL NOS ÚLTIMOS 12 MESES (EM %)



FORNTE: IBGE

Figura 3 – Variação do emprego industrial nos últimos 12 meses.
Fonte: Globo.com (2)

E foi o que a Fiat fez. Resultado, a oportunidade chegou com a redução do IPI, sua concorrente Volkswagen estava mais preparada e assumiu o primeiro lugar, antes ocupado pela Fiat, de montadora com a maior quantidade de vendas, conforme o quadro abaixo:

Carros emplacados em 2009	
Carro	Qtd.
VW Gol	226.167
Fiat Palio	151.924
Corsa Sedan	108.751

Quadro 2 – Quantidade de carros emplacados no ano de 2009
Fonte: Globo.com

Em resumo, as empresas que acompanham periodicamente seu macroambiente têm a possibilidade de usufruir melhor as oportunidades surgidas e minimizar as ameaças.

5.2 Forças Tecnológicas

Em 1995, ano em que foi criado o DVD (Digital Vídeo Disc ou Digital Versatile Disc). Após alguns anos, pelo avanço da tecnologia, substituiu o VHS (Vídeo Home System), até então o principal sistema de gravação de áudio e vídeo do mundo.

O DVD contém informações digitais, tem grande capacidade de armazenamento, devido a uma tecnologia óptica, além de sistema de compressão de dados.

Com o desenvolvimento de outros formatos de captação de imagem no padrão digital (MiniDV) e com a difusão do DVD para reprodução, o VHS perdeu mercado e já é considerado quase um formato fora de linha. A última grande fabricante dessa mídia, a Distribution Video Audio (DVA), anunciou que ficará fora desse mercado no final de 2008.

Atualmente, o DVD vem sendo substituído pelo Blu-ray. O Blu-ray, segundo o site wikipédia, também conhecido como BD (de *Blu-ray Disc*) é um formato de disco óptico da nova geração de 12 cm de diâmetro (igual ao CD e ao DVD) para vídeo de alta definição e armazenamento de dados de alta densidade.

É o sucessor do DVD e capaz de armazenar filmes até 1080p *Full HD* de até 4 horas sem perdas. Requer uma TV full HD de LCD, plasma ou LED para exibir todo seu potencial e justificar a troca do DVD.

5.3 - Forças Sociais/Culturais

Desde 1850, quando começaram os primeiros indicadores do recuo dos gelos polares, intensificando-se nos últimos 10 anos com o perceptível aumento da temperatura no planeta, vem ocorrendo uma mudança nos conceitos e valores da população construindo uma “consciência verde”, onde atitudes de preservação a natureza estão sendo percebidas e valorizadas tanto por consumidores, que estão preferindo produtos de empresas com essas características, quanto pelos governos, que estão aumentando a fiscalização e as multas para empresas que não cumprem com as determinações legais.

6 Conciliação com a contabilidade

Em 28 de dezembro de 2007 foi aprovada a Lei 11.638 com o objetivo principal de convergir as normas brasileiras de contabilidade com as normas internacionais.

Com aprovação dessa lei, o Comitê de Pronunciamento Contábeis (CPC), instituto composto pelo ABRASCA, BM&F Bovespa, CFC, IBRACON, FIEPACAFI e APIMEC NACIONAL, que tem como um de seus objetivos a convergência internacional das normas contábil, emitiu vários pronunciamentos, nomeados de CPC, com o intuito de facilitar o entendimento da Lei 11.638.

Entre os pronunciamentos emitidos existe o CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos que tem o objetivo de definir procedimentos visando a assegurar que os ativos não estejam registrados contabilmente por um valor superior àquele passível de ser recuperado no tempo por uso nas operações da entidade ou em sua eventual venda. Caso existam evidências claras de que os ativos estão registrados por valor não recuperável no futuro, a entidade deverá imediatamente reconhecer a desvalorização, por meio da constituição de provisão para perdas.

O contador das empresas que produzem os produtos VHS e DVD, com o objetivo de atender ao CPC 01, poderia utilizar as análises do macroambiente como evidências de que os ativos estão registrados por um valor não recuperável. Logo, existe a necessidade de realizar a redução ao valor recuperável de ativos.

A Lei 11.638 entrou em vigor em primeiro de janeiro de 2008, ou seja, as empresas que não seguirem tal lei estariam propícias a serem notificadas e posteriormente autuadas.

7 Conclusão

O acompanhamento periódico das forças do macroambiente é de extrema importância para que uma organização obtenha sucessos em sua operação. Conforme afirma Oliveira (2006), onde referencia Kotler (2000), qualquer oportunidade ou ameaça associada a um dos ambientes pode desencadear um processo cíclico envolvendo os demais ambientes. Por esse motivo, torna-se necessária uma monitoração precisa de todos os ambientes externos diretamente ligados à estratégia da organização.

Quando as forças do macroambiente não são acompanhadas, a organização corre o risco de não aproveitar oportunidades surgidas fazendo com que deixe de aumentar os lucros ou a chance de alcançar o sucesso. E essas oportunidades muitas vezes são aproveitadas pelo concorrente. Outro problema que uma organização pode sofrer quando não acompanha as forças do macroambiente é a vulnerabilidade as ameaças, ameaças essas que muitas vezes trazem grandes prejuízos para a organização quando não colocam um fim em sua operação.

Este trabalho aborda apenas uma ferramenta como instrumento de gestão estratégica, o PFOA, mas existem outras, como por exemplo, o Balanced Scorecard (BSC). A função das ferramentas de gestão é gerar dados, que interpretados pela administração da organização são transformados em informações para tomada de decisão. Atualmente se observa muitas empresas gastarem altos valores em ferramentas de gestão, essas ferramentas por sua vez geram tantos dados que na maioria das vezes não são utilizados pela organização. Isso faz com que a ferramenta seja ineficiente ou que a relação custo X benefício seja baixa.

O objetivo desse trabalho é demonstrar a importância do acompanhamento do macroambiente como forma minimizar ameaças e maximizar oportunidades. Como foi comentado, existem várias ferramentas que tem a função de ajudar no acompanhamento do macroambiente, recomenda-se, como ferramenta ideal, aquela que melhor atender as necessidades da organização pelo menor custo.

Respondendo o problema proposto a fim de manter a pesquisa em seu universo pretendido: “Quais são os riscos ou oportunidades para uma organização que

não acompanha as principais forças do seu macroambiente?”, para a empresa Volkswagen a oportunidade surgida em macroambiente fez com que assumisse o primeiro lugar em vendas de automóveis em 2009. Essa mesma oportunidade se tornou uma ameaça para a empresa Fiat fazendo com que perdesse o primeiro lugar em vendas de automóveis, isso se deve ao não acompanhamento do macroambiente. E risco, ou ameaça, para uma empresa que produz DVD que terá uma linha de produção inteira desativada nos próximos anos por causa da superioridade tecnológica do Blu-ray.

Referências

BARNAT, Ryszard. **Forças Tecnológicas**. Disponível em: < <http://www.strategy-formulation.24xls.com/pt105>>. Acesso em 14.out. 2009.

SEBRAE. **Mortalidade de empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade>. Acesso em 20.out. 2009.

OLIVEIRA, Gustavo da Costa. **Uma análise a partir da aplicação da ferramenta estratégica de análise de macroambiente**. Revista Think, Porto Alegre, v. 4 , n.1, p. 49 – 53, jan./jun. 2006.

ORMEROD, Paul. **A economia borboleta: uma nova teoria geral do comportamento socioeconômico**. São Paulo: Publicações Europa-América, 2000.

QUANTIDADE de carros emplacados no ano de 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Carros/0,,MUL1325857-9658,00-VENDA+DE+CARROS+BATE+RECORDE+HISTORICO+EM+SETEMBRO.html>>. Acesso em 01.out. 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica 2.. ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

VARIAÇÃO do emprego industrial. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1333967-9356,00-NA+ALTA+SEGUIDA+EMPREGO+INDUSTRIAL+CRESCER+EM+AGOSTO+DIZ+IBGE.html>. Acesso em 08.out. 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.