

nota de aula  
class note



**IPL**

instituto politécnico de leiria



**UNISUL**

## Análise interna

**Adelcio Machado**

[adelcio@redelnet.com.br](mailto:adelcio@redelnet.com.br)

**Cincinato Lui Cordeiro**

[cincinato@hotmail.com](mailto:cincinato@hotmail.com)

**Gisele Mazon**

[gisele.mazon@unisul.br](mailto:gisele.mazon@unisul.br)

**Roberto de Medeiros Junior**

[roberto.medeiros.junior@hotmail.com](mailto:roberto.medeiros.junior@hotmail.com)

**Fernando Serra**

[fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

2008



## Nota de Aula

# Análise Interna

Adelcio Machado ([adelcio@redelnet.com.br](mailto:adelcio@redelnet.com.br))

Cincinato Lui Cordeiro ([cincinato@hotmail.com](mailto:cincinato@hotmail.com))

Gisele Mazon ([gisele.mazon@unisul.br](mailto:gisele.mazon@unisul.br))

Roberto de Medeiros Junior ([roberto.medeiros.junior@hotmail.com](mailto:roberto.medeiros.junior@hotmail.com))

Fernando Serra ([fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br))

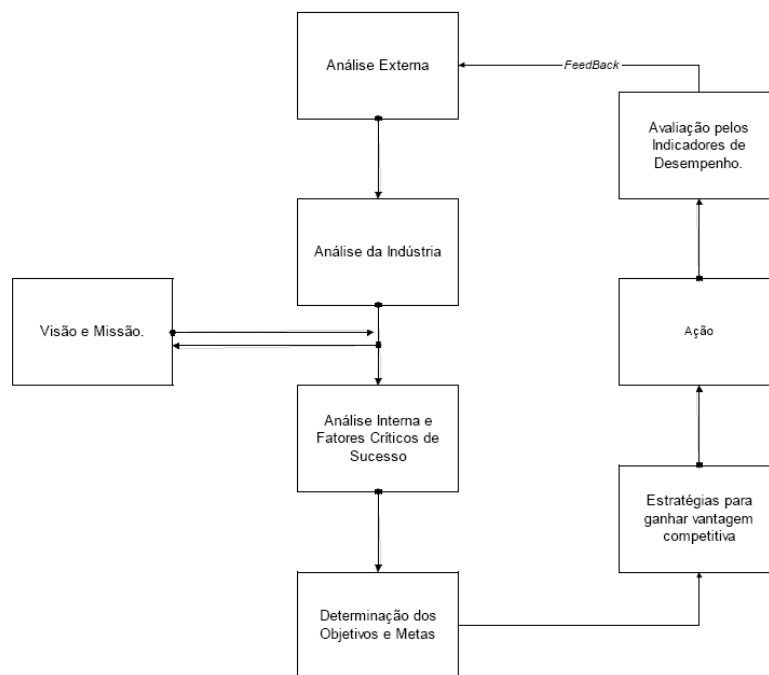
Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Curso de Mestrado em Administração - Planejamento Estratégico

### 1. Introdução

Seguindo a metodologia sugerida para o planejamento estratégico em aula (figura 01), após a definição da visão – e por conseguintes, da missão, valores e negócio da empresa – e análise da indústria/ambiente externo, devemos realizar a análise interna.

Iremos utilizar a matriz SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para agrupar as conclusões (forças e fraquezas) obtidas na análise interna.

Para alcançar as forças e fraquezas utilizaremos a cadeia de valor genérica de Porter (1991), inventário de recursos, fatores críticos de sucesso e o modelo VRIO de Barney (1991).



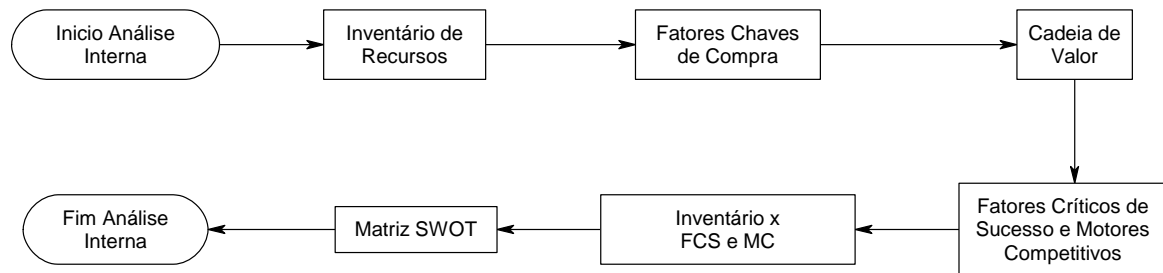
**Figura 1** – Metodologia sugerida para o Planejamento Estratégico

## 2. Análise Interna

A metodologia para Análise Interna sugerida nesta nota de aula possui 6 etapas (conforme figura 02):

1. Inventário de Recursos: nesta etapa serão identificados os principais recursos, sendo classificados pelo modelo VRIO;
2. Fatores Chaves de Compra: serão definidos os principais fatores que influenciam na aquisição do produto ou serviço pelo cliente;
3. Cadeia de Valor: permite descrever todas as etapas da cadeia de valor desde a concepção até o cliente final;
4. Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos: com base na cadeia de valores serão identificados os fatores críticos de sucesso e os motores competitivos para se chegar em um produto/serviço com os fatores chaves de compra, definidos anteriormente;
5. Inventário x Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos: nesta fase comparam-se os recursos existentes com os identificados como Fatores Críticos de Sucesso e/ou Motores Competitivos, permitindo conhecer as forças e as fraquezas;

6. Matriz SWOT: finaliza preenchendo os aspectos internos (Forças e Fraquezas) da matriz SWOT.



**Figura 2 – Análise Interna**

Nos próximos itens, serão descritos como proceder em cada uma destas etapas para realizar a análise interna e na seção 3 é apresentado um exemplo de aplicação destas etapas.

### 2.1. Inventário de Recursos

O objetivo desta etapa é identificar todos os recursos da empresa e aplicar o modelo VRIO para cada um deles. Antes de aplicar o inventário é importante destacar que as ferramentas utilizadas nesta etapa são do modelo RBV (Resource-Based View – Visão Baseada em Recursos), a qual defini recursos como "*ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias*" (BARNEY e HESTERLY, 2007).

O modelo VRIO de Barney (1991) permite identificar o potencial de um recurso para criar vantagem competitiva e diz respeito a quatro questões: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Esclarecido este conceito, pode-se realizar o inventário de recursos, para tanto basta preencher o quadro 1, onde as colunas:

1. Recurso: descreve o recurso;
2. Valor: caso este recurso tenha valor para empresa, anulando uma ameaça externa ou explorando uma oportunidade externa, então se preenche com "1" este campo, caso não, deve-se preencher com "0";

3. Raridade: se o recurso for controlado por um número muito restrito de empresas, então se preenche com "1" este campo, caso não, deve-se preencher com "0";
4. Imitabilidade: se os concorrentes enfrentam dificuldade de custos para obter ou desenvolver o recurso, então se preenche com "1" este campo, caso não, deve-se preencher com "0";
5. Organização: caso as políticas e procedimentos da empresa permitam explorar o recurso, este campo recebe o valor "1", caso não o valor "0".

Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização

**Quadro 1** – Inventário de Recursos

Um recurso somente poderá criar vantagem competitiva se as colunas 2, 3, 4 e 5 forem preenchidas com "1".

## 2.2. Fatores Chaves de Compra

Esta fase é dedicada a identificar os Fatores Chaves de Compra, isto é, quais são as principais razões que direcionam um cliente a adquirir um produto ou serviço. Estes fatores devem ser listados no quadro 2.

Fatores Chaves de Compra

**Quadro 2** – Fatores chaves de compra

## 2.3. Cadeia de Valor

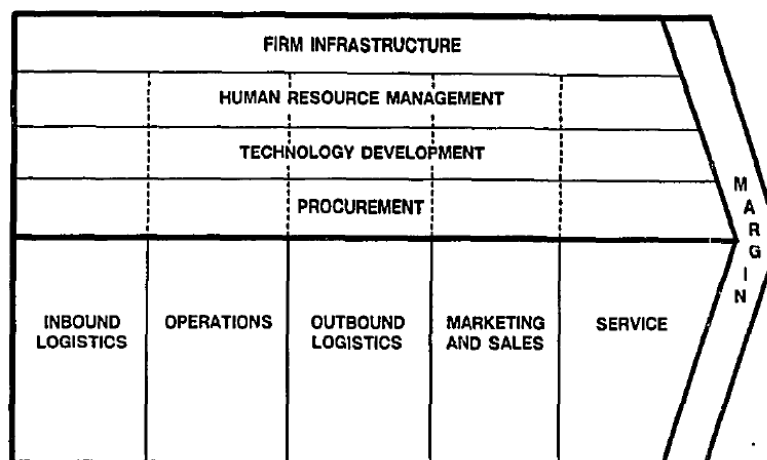
Antes de definir os fatores críticos de sucesso (FCS) e os motores competitivos (MC) para se alcançar os Fatores Chaves de Compra (FCC), esta nota de aula sugere que seja mapeada a cadeia de valor da empresa, assim ao descrever os FCS pode-se identificar sua localização na Cadeia de Valor.

Segundo BARNEY e HESTERLY (2007), Cadeia de Valor “de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços”.

Porter (1991) desenvolveu uma cadeia de valor genérica – figura 03 – que apresenta 10 módulos:

1. Atividades de infra-estrutura: planejamento, finanças, serviços jurídicos (Firm infrastructure);
2. Administração e desenvolvimento de recursos humanos (Human resource management);
3. Tecnologia: pesquisa, desenvolvimento e design (Technology Development);
4. Procurement;
5. Compra manutenção de estoque e manuseio de materiais (Inbound logistics);
6. Produção (Operations);
7. Armazenamento e distribuição (Outbound logistics);
8. Vendas e Marketing (Marketing e Sales);
9. Suporte ao distribuidor e atendimento ao consumidor (Service);
10. Margem (Margin).

Dependendo da complexidade da empresa todos estes módulos/atividades poderão ser utilizadas ou apenas parte delas. O importante é definir quais são as mais impactantes ao negócio e preencher o quadro 3.



**Figura 3** – Cadeia de valor genérica

Módulos da Cadeia de Valor

**Quadro 3** – Cadeia de Valor

#### **2.4. Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos**

Agora com os Fatores Chaves de Compras definidos, deverão ser identificados os Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos nos módulos da Cadeia de Valor. Sendo que os FCS são as variáveis ou atividades da empresa decisivas para o sucesso competitivo da indústria refletindo diretamente nos FCC e os Motores Competitivos são as variáveis ou atividades mínimas para operar na indústria.

Para organizar os FCS sugere-se o preenchimento do quadro 04, onde:

1. Módulos da Cadeia de Valor: define em qual módulo da Cadeia de Valor o FCS/MC está vinculado, o quadro apresenta os 10 módulos do modelo genérico de Porter, porém - conforme mencionado anteriormente - pode-se selecionar apenas os módulos mais impactantes;
2. Descrição do FCS ou MC: descreve o FCS ou MC, sendo que pode haver mais de um FCS ou MC por módulo da cadeia de valor ou por FCC;
3. Descrição do FCC: descreve qual FCC que será atendido pelo FCS ou MC;
4. FCS/MC: esta coluna define se a descrição refere-se a um FCS ou MC.

Módulos da Cadeia de Valor	Descrição do FCS ou MC	Descrição do FCC	FCS/MC
Infra-estrutura			
Recursos Humanos			
Tecnologia			
Procurement			
Logística Interna			
Produção			
Logística Externa			
Vendas e Marketing			
Serviços			
Margem			

**Quadro 4** – Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos

## 2.5. Inventário x Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos

Agora com o inventário de recursos realizado e com os Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos identificados com base nos Fatores Chaves de Compra e Cadeia de Valor, deve-se cruzar estes dados objetivando analisar as forças e fraqueza, para tanto sugere-se o preenchimento do quadro 05 (complemento do quadro 04):

5. Recurso: deve-se listar o(s) recurso(s) do inventário que atende ao FCS ou MC;
6. VRIO: recebe "sim" se as colunas 2, 3, 4 e 5 do quadro 01 assumirem valor "1", caso tenha pelo menos um valor "0" então recebe "não".



Módulos da Cadeia de Valor	Descrição do FCS ou MC	Descrição do FCC	FCS/MC	Recurso	VRIO
Infra-estrutura					
Recursos Humanos					
Tecnologia					
Procurement					
Logística Interna					
Produção					
Logística Externa					
Vendas e Marketing					
Serviços					
Margem					

**Quadro 5** – Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos x Inventário de Recursos

## 2.6. Matriz SWOT

A partir da análise do quadro 05 preenchido, serão identificadas as forças e fraquezas para preencher a Matriz SWOT:

- Toda FCS/MC que não possuir recurso listado se classifica como uma fraqueza;
- Toda FCS/MC que possui recurso “não” VRIO deve ser analisada para verificar o impacto e se deve ser classificada como uma fraqueza;
- Toda FCS/MC que possui recurso “sim” VRIO deve ser classificada como uma força.

## 2.7. Limitações

O modelo apresentado nesta nota de aula possui a mesma limitação de qualquer ferramenta RBV, todas as identificações (inventário de recursos, fatores chaves de compra, cadeia de valor, fatores críticos de sucesso e motores competitivos) são frutos da percepção de quem está aplicando a

ferramenta, pode-se diminuir o impacto desta limitação envolvendo atores internos (diretores, gerentes e subordinados) e externos (consultores e conselheiros).

### 3. Exemplo Intercity

#### 3.1 – Empresa

Para o exercício prático foi selecionado uma unidade de negócio da Rede InterCity de Hotéis. A empresa conta hoje com 12 unidades nas principais cidades brasileiras e iniciou as suas atividades no ano de 1999 a partir da visão de três empreendedores, que decidiram investir na área de hotelaria por perceberem uma necessidade de mercado e tendência de crescimento neste segmento. Naquela oportunidade foi identificada a idéia de desenvolver um hotel voltado para o público executivo em viagem, com um conceito de ser um hotel inteligente, que agregaria conforto, funcionalidade e serviços, gerando valor efetivo para os seus hóspedes.

Neste estudo optamos por analisar a unidade de negócio que está localizada na cidade de Florianópolis – SC.

#### 3.2 – Inventário de Recursos

O modelo VRIO de Barney (1991) permite identificar o potencial de um recurso para criar vantagem competitiva e diz respeito a quatro questões: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
Marca	1	1	1	1
Desenvolvimento Pessoal	0	0	0	0
Tecnologia	1	0	0	1
Instalações	1	0	0	1
Localização	1	1	1	1
Equipamentos	1	0	1	1
Processos	1	0	0	1
Gestão Centralizada	1	0	0	1
Vendas	1	1	0	1
Marketing	0	0	0	0

### 3.3 - Fatores Chaves de Compra

Esta fase é dedicada a identificar os Fatores Chaves de Compra, isto é, quais são as principais razões que direcionam um cliente a adquirir um produto ou serviço.

<b>Fatores Chaves de Compra</b>
Preço
Instalações
Atendimento
Localização
Facilidade de Acesso
Vista
Serviços Gratuitos

**Quadro 2** – Fatores chaves de compra

### 3.4 - Cadeia de Valor

Conjunto de atividades de uma empresa a que ela se dedica para desenvolver e comercializar os seus produtos e serviços.

<b>Módulos da Cadeia de Valor</b>
Atividades de Infra-estrutura
Operações
Vendas e Marketing
Tecnologia
Recursos Humanos

**Quadro 3** – Cadeia de Valor

### 3.5 - Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos

Módulos da Cadeia de Valor	Descrição do FCS ou MC	Descrição do FCC	FCS/MC
Infra-estrutura	Espaço interno adequado para o uso do hóspede: Quarto Banheiro Eventos Restaurante Recepção Elevadores em quantidade e espaço de acordo com a capacidade do hotel. Estacionamento com capacidade adequada ao número de apartamentos Acesso Viário Proximidade de Aeroportos e Rodoviária Vista Panorâmica Proximidade a Centro de Eventos Proximidade a áreas de lazer, alimentação e compras	Instalações e Localização	Quarto MC Banheiro MC Eventos FCS Restaurante MC Recepção FCS  Elevadores MC  Estacionamento MC  FCS FCS FCS FCS FCS
Recursos Humanos	Motivação Treinamento Quantidade de funcionários Plano de Carreira Salários e Benefícios	Desenvolvimento de Pessoal	MC MC MC MC MC
Tecnologia	ERP Conexão Internet Telefonia	Atualizada	FCS FCS MC
Operações	Desenho dos Processos Manualização Processo decisório de base Processo decisório de cúpula	Atendimento	MC MC FCS MC
Vendas e Marketing	Política Tarifária Publicidade Vendas Central de Reserva	Preço	FCS MC FCS MC

**Quadro 4** – Fatores críticos de sucesso e motores competitivos

### 3.6 - Inventário x Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos

Módulos da Cadeia de Valor	Descrição do FCS ou MC	Descrição do FCC	FCS/MC	Recurso	VRIO
Infra-estrutura	<p>Espaço interno adequado para o uso do hóspede: Quarto Banheiro Eventos Restaurante Recepção</p> <p>Elevadores em quantidade e espaço de acordo com a capacidade do hotel. Estacionamento com capacidade adequada ao número de apartamentos Acesso Viário Proximidade de Aeroportos e Rodoviária Vista Panorâmica Proximidade a Centro de Eventos Proximidade a áreas de lazer, alimentação e compras</p>	Instalações e Localização	<p>Quarto MC Banheiro MC Eventos FCS Restaurante MC Recepção FCS</p> <p>Elevadores MC</p> <p>Estaciona-mento MC</p> <p>FCS</p> <p>FCS</p> <p>FCS</p> <p>FCS</p> <p>FCS</p>	Localização	SIM
Recursos Humanos	<p>Motivação Treinamento e Quant. de func. Plano de Carreira Salários e Benefícios</p>	Desenvolvimento de Pessoal	<p>MC MC MC MC MC</p>	Treinamento e Desenvolvimento	NÃO
Tecnologia	<p>ERP Conexão Internet Telefonia</p>	Atualizada	<p>FCS FCS MC</p>		NÃO
Operações	<p>Desenho dos Processos Manualização Processo decisório de base Processo decisório de cúpula</p>	Atendimento	<p>MC MC FCS MC</p>		NÃO
Vendas e Marketing	<p>Política Tarifária Publicidade Vendas Central de Reserva</p>	Preço	<p>FCS MC FCS MC</p>	Marca	SIM

**Quadro 5** – Fatores Críticos de Sucesso e Motores Competitivos x Inventário de Recursos

### 3.7 Matriz SWOT

A partir da análise dos dados identificamos as forças e fraquezas:

- Toda FCS/MC que não possuir recurso listado se classifica como uma fraqueza;
- Toda FCS/MC que possui recurso “não” VRIO deve ser analisada para verificar o impacto e se deve ser classificada como uma fraqueza;
- Toda FCS/MC que possui recurso “sim” VRIO deve ser classificada como uma força.

### 4. Referências

BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.

Journal of Management, 17, p. 99-120. 1991.

BARNEY, Jay; HESTERLY, Willian S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus, 1986.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

PORTER, M. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal, 12 - SPECIAL ISSUE, Winter 1991.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.