

**BUSINESS MANAGEMENT & IT SERVICES**

# **PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

**Andréa Paiva**

**CAPÍTULO 1**

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1– Simulando pensamento.....	5
Figura 1.2 – Estratégia .....	6
Figura 1.3 – 5 Ps da estratégia .....	8
Figura 1.4 – Processo de planejamento estratégico: principais questionamentos abordados. ....	9
Figura 1.5 – Analogia a sofisticado hotel cinco estrelas.....	11
Figura 1.6 – Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças) .....	12
Figura 1.7 – Competitividade no mercado.....	13
Figura 1.8 – Produção de veículos.....	15
Figura 1.9 – Negociação .....	16
Figura 1.10 – Atendimento ao cliente.....	17
Figura 1.11 – Hipermercado.....	18
Figura 1.12 – Opções de diferentes mercados que levam ao mesmo objetivo. ....	20
Figura 1.13 – Matriz SWOT e os critérios para análise de cada item.....	21
Figura 1.14 – Matriz SWOT: análise detalhada.....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Matriz SWOT: critérios para análise do ambiente de atuação da empresa .....	24
--	----

EXEMPLO

## SUMÁRIO

1 PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	5
1.1 Introdução .....	5
1.2 O que é estratégia? .....	6
1.3 O processo de planejamento estratégico .....	8
1.4 Ferramentas para planejamento estratégico .....	10
1.4.1 Análise Estrutural da Indústria (Modelo das 5 Forças) .....	10
1.4.2 Análise SWOT .....	21
1.5 ATIVIDADE: Análise SWOT .....	24
REFERÊNCIAS.....	26

# 1 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

## 1.1 Introdução

Você talvez nem se dê conta, mas estratégia é um tema cada vez mais recorrente no dia a dia das pessoas. Pense em você assistindo ao jogo de seu time de futebol e, no intervalo, o comentarista da partida diz algo como: “Não é à toa que o placar está 3 a 0. O técnico usou a estratégia errada para este jogo”. Mas o que isso quer dizer exatamente? O que é escolher a estratégia certa ou errada para uma partida?



Figura 1.1– Simulando pensamento  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017).

Este é um bom exemplo de como a palavra “estratégia” está presente em situações cotidianas corriqueiras, mas, como profissional de mercado, você precisa compreender melhor o termo “estratégia”, suas características e aplicações no contexto empresarial.

## 1.2 O que é estratégia?

A palavra “estratégia” tem origem no termo grego *strategós*, que denominava o general superior na vertente militar. Assim, a estratégia (*strategia*) estaria ligada à arte do general do Exército ao comandar seus recursos, ou seja, *Strategós* era a designação dos generais supremos escolhidos para planejar e conduzir os rumos da guerra.



Figura 1.2 – Estratégia  
Fonte: Google Images (2016).

Sun Tzu, autor do livro *A arte da guerra*, do século IV a.C., cunhou as principais características da figura do general vitorioso. Por meio delas, é possível traçar um comparativo entre a figura do general e a do executivo estrategista.

Seguem alguns trechos muito conhecidos desse livro:

“Manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.”

“Outros podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas ninguém consegue ver a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas.”

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

O que se pode entender dos trechos expostos é a importância dada ao planejamento prévio anterior à execução das ações no campo de batalha, ou seja, uma guerra começa muito antes de o primeiro tiro ser disparado.

De forma análoga, o jogo de mercado em que as empresas estão inseridas se inicia muito antes de qualquer ação mercadológica das empresas envolvidas.

Num contexto mais moderno, a estratégia pode ser compreendida como a preparação e a aplicação de meios, além da especificação dos cursos de ação. Consideradas as forças e fraquezas de uma organização e as oportunidades e ameaças do ambiente que a cerca para alcançar (ou manter) os objetivos previamente estipulados.

De forma mais simplificada, a estratégia nada mais é do que a elaboração de um plano detalhado de conceber e empregar métodos para atingir um ou mais objetivos.

Mas por que adotar uma estratégia? Uma resposta simples é que a falta de uma estratégia definida (assim como a incompreensão dela pelos colaboradores) tem provocado o fracasso de inúmeras empresas.

Uma estratégia bem delineada pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Num raciocínio simples, a estratégia é o caminho que conecta o momento atual da empresa ao momento futuro desejado por ela. Para iniciar a reflexão sobre a estratégia mais adequada a ser implementada, a empresa necessita fazer uma autoanálise do seu momento atual, prospectando aspectos positivos e negativos vivenciados. Precisa também fazer uma autoanálise do ambiente que a cerca, prospectando as oportunidades e ameaças que a envolvem.

A estratégia também é importante para a empresa, pois funciona como um elemento aglutinador e norteador de suas ações. Levando em conta esse raciocínio, Mintzberg et al. (2006) delineou as principais características da estratégia, denominadas os “5 Ps da estratégia”: plano, posição, padrão, perspectiva e pretexto. A figura mostra os 5 Ps da estratégia, considerando-se a principal contribuição de cada vertente norteadora da estratégia.

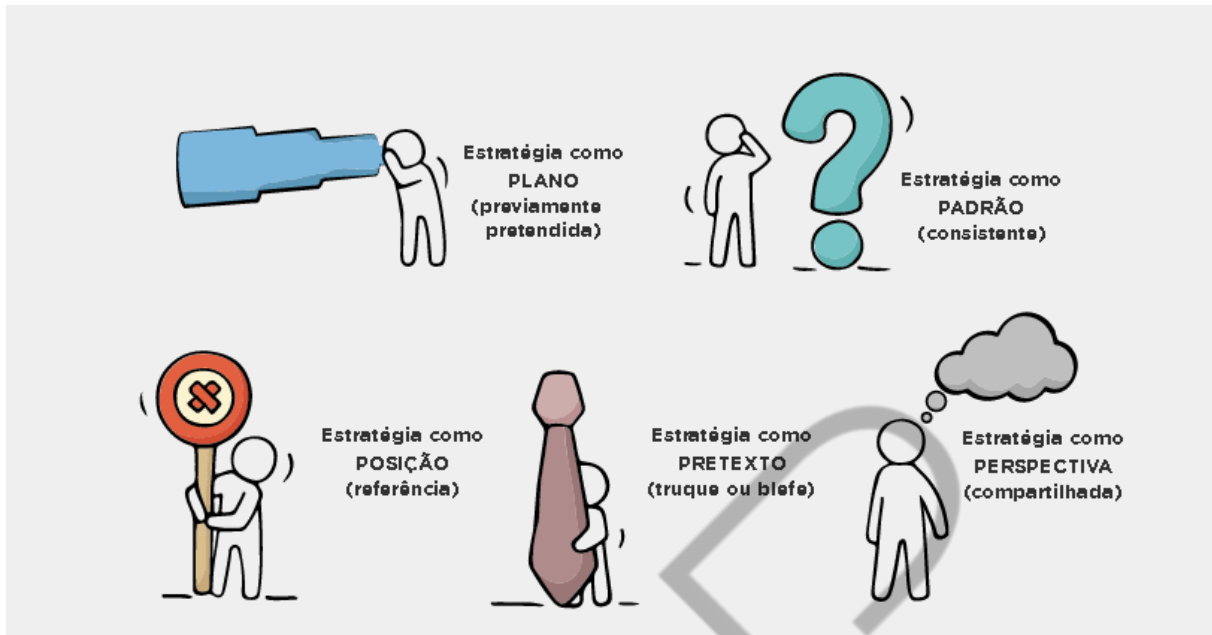


Figura 1.3 – 5 Ps da estratégia  
Fonte: Mintzberg et al. (2006), adaptado por FIAP (2017)

### 1.3 O processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico é formado por uma sequência de etapas a serem seguidas, visando à elaboração de um documento oficial chamado Plano Estratégico Corporativo (PEC). Para tanto, os profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa reúnem-se periodicamente para debater a estratégia.

Esse processo é muito importante para o futuro da empresa. Durante a evolução do planejamento estratégico, procura-se analisar o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida. Prospecta-se ideias que proporcionem vantagens competitivas duradouras para a companhia de modo que ela se posicione melhor em sua indústria e setor de atuação.

O processo de formulação do planejamento estratégico da empresa busca responder alguns questionamentos vitais para a longevidade da empresa:

- Quem somos?
- Onde estamos hoje?
- Para onde vamos?
- Como chegamos lá?



A figura expõe, de maneira resumida, as principais questões debatidas durante o processo de planejamento estratégico corporativo.

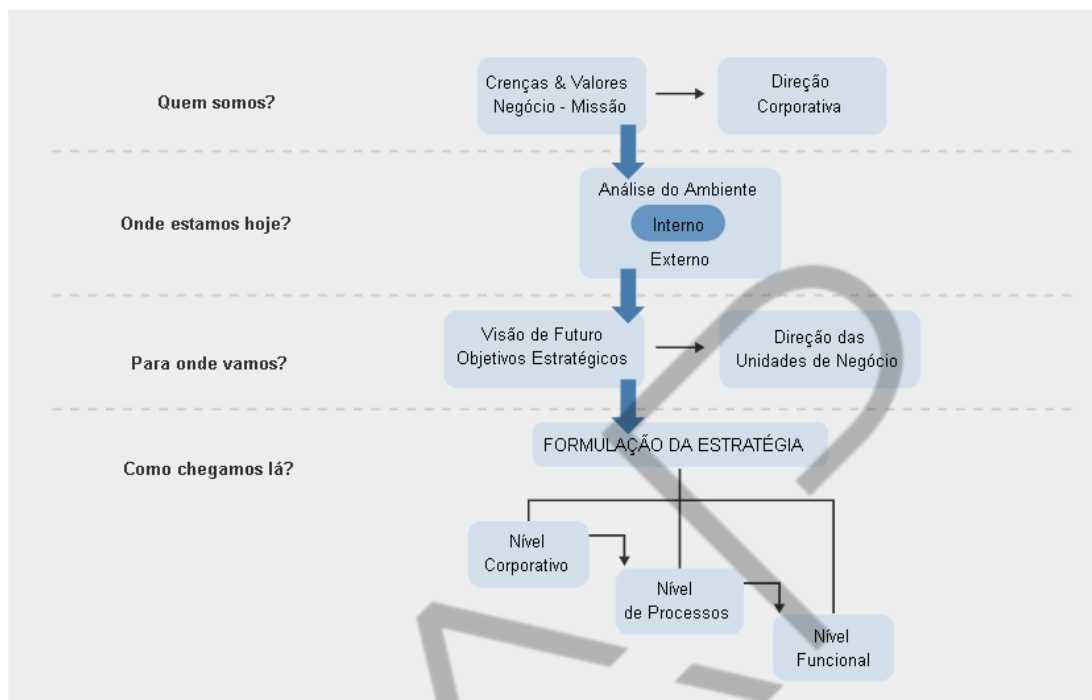


Figura 1.4 – Processo de planejamento estratégico: principais questionamentos abordados  
Fonte: Autor, adaptado por FIAP (2017)

#### Exemplo:

Considere alguma atividade rotineira que você desenvolve atualmente, por exemplo, a tarefa de manutenção de um sistema de informação responsável pelo atendimento ao cliente. Essa sua atividade no Departamento de TI/Sistemas faz parte do seu dia a dia na área e você talvez nem se dê conta da importância dela para contribuir com a estratégia da empresa. As atividades de manutenção desse sistema que você executa hoje podem ser provenientes do plano tático de sua unidade de negócio (Departamento de TI/Sistemas), que, por sua vez, é oriundo do plano estratégico da empresa. Talvez a estratégia de sua empresa para se posicionar no mercado seja oferecer um serviço (experiência) diferenciado aos clientes. Assim, a disponibilização do sistema de informação que você ajuda a manter é importantíssima para construir uma imagem de empresa que presta um bom serviço ao cliente. Isso significa que seu trabalho rotineiro de manter no ar o sistema de informação de atendimento ao cliente é a operacionalização da estratégia da empresa em prestar um serviço (experiência) diferenciado ao cliente. O que você faz hoje em sua área teve origem na estratégia delineada no planejamento estratégico executado pela empresa tempos atrás.

## 1.4 Ferramentas para planejamento estratégico

Durante a elaboração do planejamento estratégico, a empresa empregará ferramentas de análise e predição das ações futuras a serem desempenhadas pela empresa. Essas ferramentas auxiliam na reflexão acerca de como a empresa atingirá, da forma mais adequada, seus objetivos corporativos, viabilizando, assim, vantagens competitivas diante dos seus concorrentes.

A principal ideia por trás do uso de uma ferramenta é que ela ajuda o profissional que a utiliza a melhorar sua performance ao desenvolver uma tarefa.

Um mecânico dispõe de diversas ferramentas para executar diferentes procedimentos ao consertar um automóvel. Cada ferramenta específica é indicada para determinado passo de um procedimento necessário ao conserto do veículo. Um mecânico experiente, portanto, sabe manusear as ferramentas de que dispõe para trabalhar. Isso certamente lhe proporcionará ganhos maiores (tempo, qualidade do serviço, facilidade de execução do procedimento), se comparado a um mecânico com menos experiência.

Neste capítulo, discutiremos as ferramentas de Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças) e Matriz SWOT.

Esses instrumentos foram elaborados por empresas e consultorias mundialmente reconhecidas em suas indústrias de atuação. Portanto, as ferramentas que veremos a seguir foram testadas e validadas exaustivamente por diversas empresas no decorrer de seus planejamentos estratégicos.

### 1.4.1 Análise Estrutural da Indústria (Modelo das 5 Forças)

Esta ferramenta é muito empregada na fase inicial do processo de planejamento estratégico da empresa, principalmente por sua capacidade de proporcionar uma análise abrangente da companhia em seu ambiente de atuação. Além disso, possibilita reflexão acerca do negócio de atuação da empresa.

É importante ressaltar a importância do entendimento do termo “indústria” no contexto desta ferramenta em específico. A palavra “indústria” aqui empregada provém de seu contexto original na Ciência da Economia; portanto, assume a

conotação de conjunto de empresas fabricantes de produtos e serviços similares e potencialmente substitutos entre si.



Figura 1.5 – Analogia a sofisticado hotel cinco estrelas  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

Analisar a indústria diz respeito a compreender a dinâmica existente em determinado conjunto de empresas que produzem e/ou prestam serviços de forma similar.

Alguns exemplos podem facilitar sua compreensão. Certamente você já ouviu falar de expressões, como indústria bancária, indústria hoteleira ou indústria automobilística.

Peguemos o caso da indústria hoteleira. Você pode escolher se hospedar num sofisticado hotel 5 estrelas ou num simples hostel. Independentemente de sua escolha, qualquer estabelecimento hoteleiro executa muitos procedimentos típicos de um hotel (check-in, check-out, serviço de quarto etc.). Isso quer dizer que, todo e qualquer estabelecimento da indústria da hotelaria executa processos internos parecidos e, portanto, oferece produtos e serviços potencialmente substitutos entre si. O que muda é o grau de qualidade e sofisticação ao prestar esses serviços, pois cada hotel o fará do seu jeito.

A capacidade de análise proporcionada por esta ferramenta é especialmente útil quando os profissionais envolvidos no planejamento estratégico da empresa estão

interessados em compreender as principais características e regras que regem determinada indústria. Outra motivação para a utilização desta ferramenta refere-se à melhor compreensão da concorrência existente numa determinada indústria e, em consequência, do grau de rentabilidade potencial de cada empresa ao atuar, individualmente, nessa indústria.

A figura expõe a ferramenta de Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças).

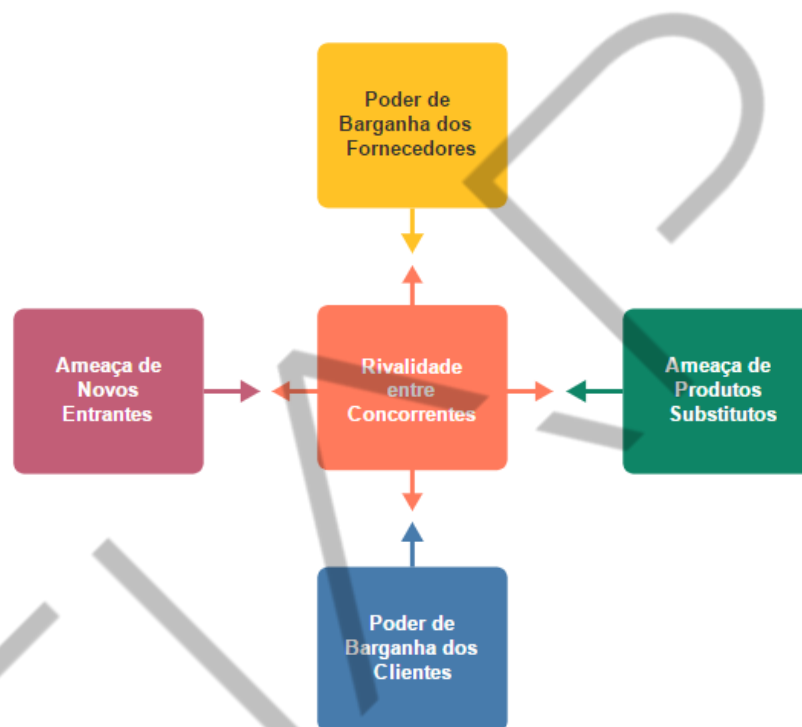


Figura 1.6 – Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças)  
Fonte: FIAP (2017)

Antes de compreendermos as características de cada uma das cinco forças a serem analisadas numa determinada indústria, algumas considerações anteriores sobre a aplicação desta ferramenta se fazem necessárias. Isso porque a análise de cada uma dessas forças pressupõe, por parte dos profissionais envolvidos, a compreensão dos seguintes itens da estratégia da empresa: pontos fortes e fracos da empresa, qual é o seu posicionamento competitivo, alternativas estratégicas disponíveis e mudanças e rupturas no ambiente de negócios.

#### **a) Rivalidade entre os concorrentes**

Esta é a força mais primária e central na análise de uma indústria. Os concorrentes são uma força relevante a ser considerada. Portanto, a análise dos concorrentes de uma empresa é importantíssima para o delineamento de uma estratégia competitiva. Assim, algumas características dos concorrentes já atuantes numa indústria precisarão ser analisadas pela nossa empresa.



Figura 1.7 – Competitividade no mercado  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

- A quantidade de concorrentes atuantes numa indústria é um fator primordial de análise.
- Outro fator a ser analisado com maior precisão são o tamanho e o poder dos concorrentes de uma empresa numa determinada indústria.
- A evolução da indústria é um item importante para a análise da competitividade existente. O histórico recente da indústria de atuação da empresa deverá ser analisado, indicando os fatos mais relevantes ocorridos nos últimos períodos. Além disso, também é possível vislumbrar as tendências da indústria como um todo, notadamente quanto a tecnologia, legislação pertinente e ambiente de negócios, dentre outras características.

Podemos citar o exemplo da indústria bancária. Os profissionais envolvidos no planejamento estratégico do banco poderiam recorrer a entidades patronais de classe para ter acesso a dados e informações importantes divulgados em relatórios setoriais oficiais. Assim, o banco poderia ter acesso à Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Além disso, dada sua indústria de atuação, o banco também poderia recorrer aos dados e informações de órgãos públicos e agências reguladoras, como o Banco Central do Brasil e o Ministério da Fazenda.

- A ociosidade ou o aumento da capacidade instalada é outro item a ser considerado na análise da estratégia da empresa.
- As barreiras de saída são importantes para a análise da estratégia da empresa. Diferentes empresas em indústrias diversas podem experimentar barreiras de saída com características singulares.

Exemplo: uma concessionária que explore serviços públicos a partir de uma licitação pública que venceu (por exemplo, uma empresa que tenha a concessão de rodovias) assumiu um contrato (em geral, de longo prazo – 30 anos) com o governo de determinado Estado. Assim, mesmo que ela queira se retirar da exploração das rodovias, terá que arcar com multas contratuais perante o governo estadual, o que inviabiliza sua saída do negócio.

## **b) Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores compõem uma importante força a ser analisada na indústria, pois eles exercem, em menor ou maior grau, influência sobre a empresa. Assim, o poder de barganha existente entre a empresa e seus fornecedores difere de indústria para indústria devido às suas características intrínsecas.

- A quantidade de fornecedores é um fator a ser considerado no jogo de forças da empresa no ambiente em que opera.
- A exclusividade ou a singularidade da oferta de insumos, matérias-primas e tecnologia dos fornecedores são itens a serem considerados também no desenvolvimento da estratégia da empresa. Por exemplo, há empresas de determinadas indústrias (como a farmacoquímica) que têm dificuldade de acesso a compostos químicos ou insumos específicos, os quais não estão disponíveis para compra com facilidade.



- Há de se considerar também os custos de substituição de fornecedor por uma empresa.
- A capacidade de integração para a frente a ser analisada entre os fornecedores diz respeito ao grau que um fornecedor pode ajudar a agregar valor ao produto/serviço oferecido pela empresa em seu mercado de atuação.

Assim, quanto mais integrado um fornecedor estiver em relação à empresa e, por consequência, quanto maior for a sua capacidade de aumentar o valor oferecido pela empresa ao cliente final, melhor para ambos (fornecedor e empresa).

Um exemplo de fácil entendimento é o caso de uma montadora de automóveis. Para a montagem do seu produto (veículo), ela necessita das peças fornecidas por diversas empresas fornecedoras. Entretanto, ela tem o projeto de cada veículo e estipula as especificações técnicas para cada fornecedor. Por vezes, há a possibilidade de engenheiros do fornecedor trabalharem junto com os da montadora de modo a viabilizar a melhor resposta possível para determinado componente. Uma fornecedora de faróis e lanternas automotivas em LED poderá, por exemplo, ter responsabilidade na aceitação do modelo de veículo da montadora. Isso porque a montadora experimentou elevação nas vendas devido à nova solução de iluminação automotiva daquele determinado modelo.



Figura 1.8 – Produção de veículos  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

### c) Poder de barganha dos clientes

É natural pensar que os clientes representem muita importância para qualquer empresa. No entanto, essa força busca analisar qual é o poder de barganha existente

entre a empresa e seus clientes. Diferentes empresas poderão experimentar um jogo de forças distinto com seus clientes.

Apenas para situar diferentes possibilidades, há empresas que vendem seus produtos para clientes que são pessoas físicas (*business-to-consumers*) e empresas que transacionam seus produtos para outras empresas (pessoas jurídicas) em transações *business-to-business*. Assim, diferentes tipos de clientes exercem influência de forma distinta nas empresas.



Figura 1.9 – Negociação  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

- O volume e a concentração de compras são um item de suma importância para a análise do poder de barganha dos clientes sobre a empresa. Há empresas com dezenas de milhões de clientes, enquanto há outras empresas com poucos clientes.

Quanto menor for a quantidade de clientes da empresa, maior tenderá a ser o poder de influência desses clientes sobre a empresa.

- O grau de padronização dos produtos oferecidos aos clientes também deve ser considerado. Isso porque, quanto mais padronizados forem os produtos oferecidos, menor será o impacto para a empresa ao se relacionar com os diferentes clientes, ou seja, se a empresa comercializa produtos



padronizados, é mais fácil que ela alcance um portfólio de clientes maior, que aceite seus produtos padronizados.



Figura 1.10 – Atendimento ao cliente  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

- O nível de representatividade dos clientes é outro aspecto a ser analisado. É claro que todo e qualquer cliente é importante, mas há clientes considerados muito importantes para o faturamento da empresa. Eles compram em maiores quantidades e possivelmente o fazem com maior periodicidade.

É o caso de empresas de produtos alimentícios que vendem seus produtos para grandes redes de hipermercados muito representativas para o seu faturamento.

- A margem de lucro de cada cliente também deverá ser analisada pela empresa. Considerando-se o exemplo anterior, ainda que as grandes redes de hipermercados sejam importantes para uma empresa de produtos alimentícios, outro fator a ser considerado é que tais clientes certamente exercerão pressão para a queda nos preços de venda.



Figura 1.11 – Hipermercado  
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

- A capacidade de integração para trás envolve a consideração sobre quanto o produto do cliente “puxa” o produto da empresa.

Assim, pense numa grande indústria de transformação como cliente da nossa empresa. Suponha que essa grande indústria passe a exigir a certificação em determinada norma técnica (ISO 9001, por exemplo). Em certo momento, a grande indústria não aceitará mais nossos produtos a não ser que nos certifiquemos. Assim, nossa empresa se adequará a essa exigência para continuar vendendo para a grande indústria. Isso faz com que a adequação de nossa empresa contemple as especificações técnicas exigidas, causando um movimento de melhoria em nossa empresa com o objetivo de atender esse importante cliente.

#### **d) Ameaça de novos entrantes**

Além dos atores já atuantes no ambiente de negócios da empresa (concorrentes, fornecedores e clientes), é preciso também monitorar novos entrantes que venham a se interessar pela indústria e pelos mercados em que a empresa opera. É natural pensar que se uma determinada indústria é boa (rentável e com perspectiva de crescimento), outros *players* vão querer se inserir nela no futuro. Assim, a empresa precisa compreender o impacto dessa força para o melhor delineamento da sua estratégia.

- A economia de escala tem a ver com a capacidade produtiva/operativa dos novos entrantes. Em essência, empresas com capacidade de promover economias de escala podem ter seus custos diminuídos em razão de aumento da produtividade.
- A diferenciação do produto ofertado por novos entrantes também é um importante quesito a ser monitorado.
- A curva de experiência do entrante pode ser um entrave para que novos entrantes se interessem em vir a atuar numa determinada indústria.

Por exemplo, empresas estrangeiras que se interessem pelo Brasil certamente sofrerão para compreender a dinâmica de operação do mercado nacional. Para citar um caso típico, a complexidade da legislação tributária pode desestimular a empresa estrangeira. Além disso, também a burocracia para se fazer negócios ou as questões ligadas à precariedade da infraestrutura no país podem ser vistas como fatores de alta complexidade para se operar no Brasil.

- O acesso a canais de fornecimento e distribuição de produtos é, em geral, um entrave aos novos entrantes interessados em operar numa determinada indústria. Os concorrentes já estabelecidos certamente imporão condições desfavoráveis aos seus fornecedores, parceiros e distribuidores, caso estes venham a operar com a nova empresa.
- Em determinadas indústrias com elevado grau de regulação, políticas e legislações governamentais são itens a serem examinados com cuidado.

#### **e) Ameaça de produtos substitutos**

Você pode pensar na sua empresa, estar bem posicionado em sua indústria e verificar a impossibilidade de novos entrantes, porém, há ainda uma última força a ser prospectada: a ameaça de produtos substitutos aos produtos de sua empresa. Empresas inseridas em outras indústrias podem lançar produtos que venham a substituir as funcionalidades que seu produto oferece.



Figura 1.12 – Opções de diferentes mercados que levam ao mesmo objetivo  
Fonte: FIAP (2017)

Pense no seguinte exemplo: sua empresa atua na indústria de transportes, mais especificamente em transportes rodoviários de passageiros. Seu principal produto é o trecho Rio - São Paulo. Que outros produtos poderiam substituir o seu (transportar passageiros por rodovias)? Transporte de passageiros por avião? Transporte de passageiros por trem (o projeto do trem-bala ligaria Campinas, São Paulo, São José dos Campos, Aparecida e Rio de Janeiro). Transporte de passageiros por cabotagem (beirando a costa)? Sim, todas essas são alternativas possíveis em substituição ao seu produto ônibus de passageiros.

Mas pense um pouco mais... tecnologias de teleconferência estão cada vez mais evoluídas, portanto, alguém que fosse visitar um cliente ou um parente poderia simplesmente optar por não se deslocar fisicamente para encontrar com a pessoa pretendida. A indústria formada por empresas de tecnologia pode oferecer um produto que venha a substituir seu ônibus rodoviário, por mais atual que seja a sua frota, por mais conforto e segurança que ela ofereça aos seus passageiros. Enfim, eles podem simplesmente optar por não se deslocarem fisicamente para se comunicar com as pessoas.

### 1.4.2 Análise SWOT

A Análise (ou Matriz) SWOT é uma ferramenta muito difundida e amplamente utilizada durante o processo de planejamento estratégico da empresa. Busca proporcionar e delimitar o posicionamento estratégico da empresa no ambiente de atuação, identificando suas potencialidades e debilidades, tanto internas quanto externas.

O acrônimo SWOT provém das palavras que formam sua estrutura de análise: S (*Strength* – Força), W (*Weakness* – Fraqueza), O (*Opportunity* – Oportunidade) e T (*Threat* – Ameaça). Outro acrônimo pelo qual esta ferramenta de planejamento estratégico se tornou conhecida é FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em razão de seus termos-chave terem sido traduzidos para o português.

As forças e fraquezas de uma empresa dizem respeito ao levantamento e análise das características de seu ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças têm a ver com as características presentes no ambiente externo de atuação da empresa. Desse modo, as forças e fraquezas são fatores internos de criação ou destruição de valor, enquanto as oportunidades e ameaças são fatores externos de criação ou destruição de valor. A figura mostra a ferramenta Matriz SWOT.



Figura 1.13 – Matriz SWOT e os critérios para análise de cada item  
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2017)

Outra forma de compreender a utilização desta ferramenta é exposta abaixo, pormenorizando a análise a ser desenvolvida pelos profissionais envolvidos no planejamento estratégico da empresa.

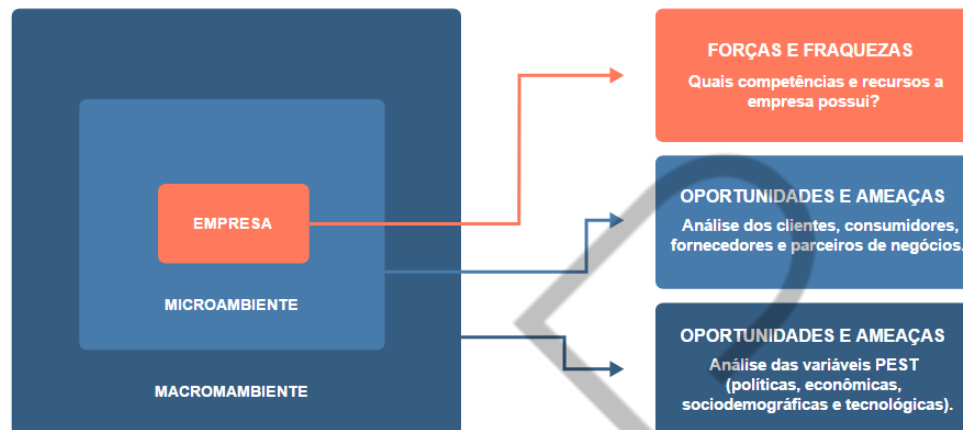


Figura 1.14 – Matriz SWOT: análise detalhada  
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2017)

Tradicionalmente, a Matriz SWOT procura efetuar a análise do ambiente interno e externo da organização. Porém, para que a análise do ambiente externo seja mais minuciosa, propõe-se separá-lo em dois conjuntos: microambiente, mais próximo à empresa, formado por atores que mantêm relações mais diretas e cotidianas com a organização; e macroambiente, mais distante da empresa, formado por fatores macroscópicos que afetam não somente a empresa em análise, mas também outros fatores do ambiente de negócios como um todo. A figura “Matriz SWOT: análise detalhada” traz exemplos dos itens para análise que formam o micro e o macroambiente.

Para realizar uma análise mais aprofundada das oportunidades e ameaças presentes no macroambiente, alguns fatores são explicitados a seguir:

- Fatores político-legais são fatores ambientais voltados às questões de regulamentação/desregulamentação, legislação, ações de governo, eleições/cenário político, instabilidade institucional, protecionismo e restrições sanitárias.

Como exemplos desses fatores que podem impactar a empresa, promovendo oportunidades e ameaças a serem monitoradas, temos a lei Sarbanes-Oxley e o

Acordo da Basileia no contexto internacional, além da nova lei das falências, acordos setoriais e leis ambientais (Ibama) no contexto nacional.

- Fatores econômicos – PIB (Produto Interno Bruto), taxas de juros, inflação, câmbio, cotação de *commodities* (produtos básicos sem diferenciação), taxa de desemprego e grau de confiança dos consumidores na economia.

A título de exemplos desses fatores, pode-se indicar a oferta de petróleo e outras fontes de energia, planos econômicos, blocos econômicos, matriz energética, crises cíclicas na economia, variações cambiais e crises globais.

- Fatores sociodemográficos-culturais – Estilo de vida, características demográficas, pirâmide populacional, nível educacional e aspectos culturais.

Alguns exemplos contemporâneos a serem considerados na análise estão relacionados ao aumento da preocupação com a saúde, ênfase na qualidade de vida, sustentabilidade, elevação da população de terceira idade, imigração/migração/refugiados e o teletrabalho.

- Tecnologia – Nesta dimensão de análise, os profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas devem ficar atentos a pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas, tecnologias emergentes e disruptivas, mobilidade e convergência de diferentes funcionalidades e equipamentos.

São exemplos desses fatores, alguns de caráter mais histórico e outros bem atuais: máquina de escrever *versus* computador pessoal, Blu-Ray *versus* DVD, virtualização, motores flex, dispositivos móveis e *wearables*.

Uma vez analisadas as forças e fraquezas internas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam no contexto externo à empresa, os profissionais incumbidos do planejamento estratégico poderão delinear o posicionamento da organização diante do contexto atual em que se encontra.

Para a efetivação de uma análise SWOT de forma estruturada, sugere-se atenção aos fatores expostos no quadro. Nele, é possível verificar um conjunto de critérios a serem prospectados e analisados pelos profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da organização.



Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências básicas em áreas-chave</li> <li>• Recursos financeiros adequados</li> <li>• Liderança e imagem de mercado</li> <li>• Posicionamento com barreiras de entrada</li> <li>• Tecnologia patenteada</li> <li>• Vantagens em custos</li> <li>• Competências em inovação de produtos</li> <li>• Vanguarda na curva de experiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de foco</li> <li>• Instalações inadequadas/obsoletas</li> <li>• Ausência de competências básicas</li> <li>• Problemas operacionais</li> <li>• Tecnologia ultrapassada</li> <li>• Linha de produtos mal estabelecida</li> <li>• Rede de distribuição com problemas</li> <li>• Baixa capacidade de comercialização</li> <li>• Altos custos</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>• Surgimento de novos mercados ou diversificação</li> <li>• Integrações verticais</li> <li>• Queda de barreiras para entrada em mercados</li> <li>• Expansão de mercado</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias</li> <li>• Mudanças nas legislações</li> <li>• Novos canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>• Entrada de novos concorrentes</li> <li>• Aumento de produtos substitutos</li> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Mudanças nas legislações</li> <li>• Volatilidade na economia</li> <li>• Aumento do poder de consumidores e fornecedores</li> <li>• Mudanças nos índices demográficos</li> </ul>

Quadro 1.1 – Matriz SWOT: critérios para análise do ambiente de atuação da empresa  
 Fonte: Adaptado por FIAP (2017)

Os critérios apresentados podem direcionar a análise dos profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. A título de exemplo, considere o critério *tecnologia*. Caso o conjunto de tecnologias utilizado pela sua empresa esteja bem posicionado, você poderá assumir esse quesito de análise como uma força competitiva da organização: no quadro, esse item foi destacado como *tecnologias patenteadas* pela empresa. Ao contrário, se o conjunto de tecnologias da empresa estiver defasado, você classificará esse quesito como uma fraqueza, pois as tecnologias da empresa estão obsoletas. Neste caso, o quadro mostra o item *tecnologia ultrapassada* no quadrante das fraquezas.

## 1.5 ATIVIDADE: Análise SWOT

Agora, vamos trabalhar com uma ferramenta de planejamento estratégico!

*Imagine a seguinte questão para a análise: onde você estará daqui 5 anos?*



Vamos fazer uma análise da sua **carreira** e planejar os próximos 5 anos com base em informações do mercado em que você atua ou pretende atuar (**Oportunidades e Ameaças**).

Você também precisa listar suas **Forças** (aquilo que você tem de melhor, um diferencial em relação aos outros profissionais), como por exemplo, um curso extra, fluência em mais de um idioma, e as suas **Fraquezas** (deficiências que precisam ser corrigidas), como por exemplo, o desconhecimento de um segundo idioma.

Com base nestas informações, defina ações que farão parte do seu plano de carreira!

## REFERÊNCIAS

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, L.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TZU, S. **A arte da guerra**: os 13 capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2010.