

Unidade II

3 PENSANDO COMO UMA ORGANIZAÇÃO

Você já identificou a importância de conhecer efetivamente seus valores, pois eles estruturam quem de fato você é; traçou sua missão, que é o propósito de sua vida, e descobriu que ninguém consegue viver sem um propósito, sem entender qual a sua missão de vida, por qual motivo está aqui e o que precisa dar e dividir com os outros; finalmente, estabeleceu seus objetivos por meio da visão e já determinou consistentemente aonde quer chegar. Agora é o momento de fazermos uma análise de "mercado", porque é preciso que você saiba, entenda e se prepare para o mercado no qual quer estar inserido.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 6),

[...] o conceito de *marketing* diz que, em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que se engrenam para satisfazer mais seus clientes do que o fariam seus competidores.

Consumidores têm expectativas, desejos e necessidades, assim como o mercado em relação a um profissional, e as trocas devem ser benéficas para todos. Estamos novamente nos referindo ao processo "ganha-ganha", explicitado na unidade I.

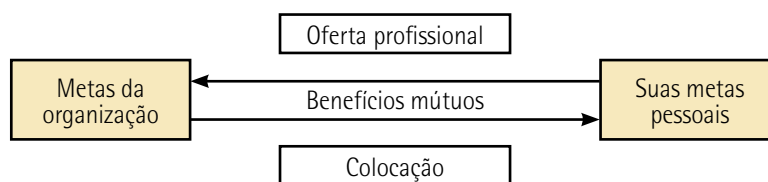


Figura 22

A empresa tem seus objetivos e metas mercadológicas a serem alcançados e precisa encontrar profissionais que se enquadrem às suas necessidades, que tenham capacidades e habilidades específicas para desenvolverem determinada função que irá se adequar às demandas empresariais e que consigam, por meio de ferramenta específico, alcançar os objetivos propostos e determinados.

Os profissionais, por outro lado, possuem as habilidades e as especificidades inerentes a um determinado cargo/função, assim como as capacidades específicas para atingir os objetivos, e estão disponíveis para novos desafios.

O que faz essa "aliança" dar certo é a satisfação de ambas as partes e o desafio de construírem uma relação transparente e fiel "enquanto dure", assim como acontece entre as empresas e os consumidores.

Digo "enquanto dure" porque, muitas vezes, a empresa, em função de adversidades do mercado ou por reestruturação interna, pode redimensionar seus objetivos e estabelecer novas estratégias que passam a não ter adequação com aquele determinado profissional, que pode, em algum momento, precisar de novos desafios, querer alçar outros voos, receber uma proposta de outra organização ou ainda redimensionar a sua carreira e corrigir o rumo que ela estava tomando.

O relacionamento entre ambos (organização e profissional) não difere muito do relacionamento entre pessoas, pois a conquista diária é necessária para se estabelecer confiança, lealdade e cumplicidade. Entretanto, para se atingir essa excelência, é necessário planejamento de ambas as partes, correto?

A empresa faz o planejamento estratégico para conquistar seus objetivos mercadológicos, e o profissional faz seu planejamento para atingir seus objetivos pessoais e profissionais. As fases do planejamento, segundo Kotler e Keller, são basicamente as que se encontram na figura a seguir:



Figura 23

3.1 Análise SWOT

Com a missão estabelecida, a empresa irá fazer uma avaliação global, interna e externa, para entender como está o mercado no qual ela está inserida e como ela pode atuar. Para isso, uma das ferramentas mais utilizadas é a análise *SWOT*, em que:

- **S** significa *strenghts* ou forças;
- **W** significa *weaknesses* ou fraquezas;
- **O** significa *opportunities* ou oportunidades;
- **T** significa *threats* ou ameaças.

Normalmente, os fatores externos à empresa estão fora do nosso controle constituindo-se em **ameaças** ou, por outro lado, em **oportunidades**.

Os fatores internos, por sua vez, são as **forças**, mas também podem significar **fraquezas**, e precisam ser exaustivamente analisadas para poderem ser corrigidas. É fundamental entendermos essas variáveis para podermos atuar de maneira estratégica em cada uma delas. Para o bem ou para o mal, temos que ter saídas, sempre!



Saiba mais

Um artigo que conta a evolução dos diagnósticos empresariais se encontra no site: <http://antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/estrategia_20organizacional.pdf>.

Atingir nossos objetivos é como um jogo de dardos: para atingir o objetivo são necessárias algumas características, como paciência, atenção e, principalmente, foco, no objetivo primordial, no centro do quadro, e em desenhar corretamente o mercado.



Figura 24

Parece fácil, mas você tem que ser muito assertivo e ter uma percepção clara do que está a sua volta e do mercado para poder perceber e analisar os processos, tanto internos quanto externos, e monitorá-los constantemente.

Vamos entender como isso acontece na análise *SWOT*? Observe a figura a seguir:

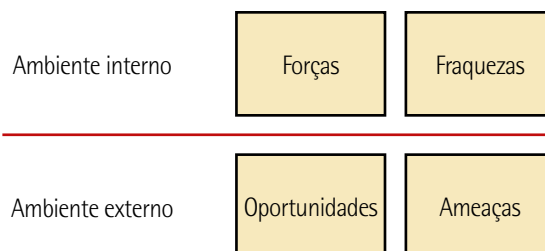


Figura 25

3.1.1 Ambiente externo

No ambiente externo, a organização irá monitorar as forças macroambientais, que são:

- **forças econômicas:** se referem às principais tendências na renda e nos padrões de consumo que causam impacto nos negócios além delas. É necessário que se faça uma profunda análise das políticas econômicas estabelecidas pelo governo, da distribuição de renda (que é extremamente variável de país para país) e da estrutura industrial. Existem quatro tipos de estrutura industrial:
 - **economias de subsistência**, que normalmente não oferecem grandes atrativos para as empresas;
 - **economias de exportação de matéria-prima**, como alguns países da África, que exportam pedras preciosas, cobre e outros metais, além de alguns países do oriente, exportadores de petróleo.
 - **economias em fase de industrialização**, como a Índia e o Brasil, que têm, além de uma emergente classe rica, outras classes em desenvolvimento, propiciando a abertura de novas empresas, cujo objetivo é suprir as necessidades dessas classes com novo poder de compra.
 - por fim, as **economias desenvolvidas**, que são mercados férteis para todos os tipos de serviços e bens.

Outro tipo de abordagem utilizada pelas organizações para monitorar os mercados é feita por meio dos padrões de distribuição de renda, que dividem os países ou regiões em:

- renda muito baixa;
- renda que em sua maioria é baixa;
- rendas díspares (muito altas e muito baixas);
- rendas baixa, média e alta;
- rendas médias em sua maioria.



Observação

Esse monitoramento é feito porque, ao contrário do que muitos pensam, não existem produtos caros ou baratos; o que existem são mercados que podem ou não adquirir determinados bens.

Vamos entender isso melhor: você acha que um automóvel superesportivo, conversível, com motor central de 4,5 litros, V8 de 570 cv, transmissão de sete marchas e dupla embreagem como o Ferrari 458 Spider é caro? No Brasil, ele custa por volta de um milhão e novecentos mil reais. Isso é caro? Para a maioria das pessoas ele é absurdamente caro e fora de propósito, mas se não houvesse ninguém interessado em adquiri-lo, não teria sentido fabricá-lo, concorda?

A indústria automobilística movimenta por ano, no mundo todo, bilhões de dólares em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, direcionados para consumidores que querem e podem pagar por bens dessa natureza.



Figura 26

Vamos continuar com a análise das forças macroambientais? Já mencionamos as **forças econômicas**, e agora iremos conhecer as demais. São elas:

- **forças demográficas:** a principal força demográfica que as organizações e os profissionais monitoram é a população, obviamente, porque os mercados são feitos de pessoas. Os aspectos mais acompanhados são o tamanho e as taxas de crescimento populacional de diferentes países, cidades e regiões, bem como a composição etária da população, a ascensão ou não de mercados étnicos, o grau de instrução da população, os padrões familiares e as movimentações geográficas (como movimentos migratórios internos e entre os diversos países). Essas análises são extremamente importantes, porque podem apontar diversas oportunidades, como no caso do Walmart, que devido ao fato de algumas regiões dos Estados Unidos terem uma grande densidade populacional de latinos, acabou por colocar em suas lojas uma programação visual bilíngue, em inglês e castelhano, criando um diferencial para a marca e grande aceitação por parte das pessoas de origem latina.
- **forças tecnológicas:** atualmente, esse ambiente é o que mais afeta a vida das pessoas em todo o mundo e deve ser analisado constantemente, devido à rapidez com que as mudanças ocorrem. Cada nova tecnologia tem grande força na constituição de novos mercados e novos consumidores, sempre ávidos por novidades.



Figura 27

- **forças político-legais:** todas as decisões de *marketing* são muito afetadas pelo ambiente político-legal, porque este é formado por leis, grupos de pressão e órgãos governamentais que influenciam e podem limitar bastante a atuação das organizações como um todo, assim como criar oportunidades.
- **forças socioculturais:** o poder de compra das pessoas é direcionado segundo suas preferências e gostos pessoais, além, é claro, de influências que moldam a sociedade, como normas estabelecidas, crenças, valores e culturas. Em função disso, é necessário observar e monitorar toda e qualquer transformação na visão que os consumidores tem de si mesmos, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo, porque tais visões sofrem influências ambientais e podem se modificar no transcorrer do tempo;
- **forças ambientais ou naturais:** com a crescente deterioração da natureza, esse aspecto tomou proporções mundiais, porque a preocupação é geral com problemas como o efeito estufa, a incidência de câncer de pele, a destruição das matas e a poluição das águas.

Grupos ambientalistas se mobilizam ao redor do planeta, levando as preocupações para as esferas sociais e políticas na busca por novas regulamentações que auxiliem na diminuição do processo destrutivo. Todos os alertas nos levaram a uma constatação: os recursos da terra, ao contrário do que pensávamos, são finitos, e isso é extremamente preocupante, já que ainda não sabemos até quando teremos itens essenciais como a água. Mais do que nunca, o solo está contaminado com agentes químicos, assim como a água dos rios e oceanos, comprometendo a saúde de toda a população. Todos esses fatores nos mostram quanto é necessário que as organizações e seus profissionais se preocupem com o meio ambiente para podermos preservar a vida no planeta. Após o levantamento de todos os dados do macroambiente, é hora de a organização se voltar para ela mesma, de entender seu microambiente e todos os fatores que podem influenciar, positivamente ou não, na sua atuação.



Figura 28

3.1.2 Ambiente interno

No ambiente interno, é necessário monitorar as forças microambientais, constituídas por diversos elementos que serão vistos a seguir.

- **Clientes**, pois é necessário que se saiba:



Figura 29

- quem são os clientes da organização?
- o que eles compram?
- como compram?
- quando compram?
- onde compram?
- de quem compram?
- as aquisições são feitas pela internet? Em lojas físicas? Por telefone? Pelo correio?
- por que compram?
- como devemos ou podemos segmentá-los?
- quais são os fatores que influenciam o comportamento de compra, que podem ser:
 - **culturais**: cultura, subcultura e classe social, que têm especial influência no comportamento de compra do consumidor;
 - **sociais**, envolvem grupos de referência, família, papéis desempenhados na sociedade e *status* social;
 - **pessoais**, fundamentais na decisão de compra, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores;

- **psicológicos:** também têm grande importância no monitoramento do cliente porque é necessário conhecer os principais estímulos aos quais ele está exposto entre o inicial estímulo externo e a decisão da compra. As reações do consumidor acontecem segundo quatro fatores psicológicos: **motivação, percepção, aprendizagem e memória.**

Não vamos nos estender aqui na análise dos clientes, mas é importante você saber que esse é o foco das empresas vencedoras: entender quem é responsável pela sua razão de ser.

- **Fornecedores:** quem são os fornecedores, esses parceiros que podem auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos? São os melhores do mercado? Preocupam-se em obter excelência? Cumprem prazos? São de fato parceiros? É preciso entendê-los e mapeá-los, para que a organização tenha a melhor matéria-prima e possa desenvolver produtos de qualidade superior.
- **Concorrentes:** esses são as grandes pedras nos nossos sapatos, não é? Portanto, entender e conhecê-los profundamente é de máxima importância, pois só assim conseguiremos traçar estratégias para ultrapassá-los na preferência do consumidor.
- **Distribuidores:** são fundamentais para que os produtos cheguem no momento certo aos consumidores. Respeito e bons resultados recíprocos (lucro) fazem dessa união um relacionamento de sucesso, que culmina na satisfação de quem importa: "sua excelência", o cliente.

Todas as forças que apresentamos – clientes, fornecedores, concorrentes e distribuidores –, tem a capacidade tanto de afetar a rentabilidade como de fazer com que a organização obtenha lucros, e por isso precisam ser constantemente monitoradas, analisadas e estudadas. Qualquer movimento ou alteração dessas forças pode trazer grandes influências para o negócio, tanto para o bem, na criação de oportunidades e no estabelecimento de nichos de atuação, como para o mal, na constituição de problemas que podem afetar as marcas comercializadas pela organização, seus produtos, sua imagem institucional e a percepção dos clientes e dos principais *stakeholders*.



Figura 30

3.1.3 Oportunidades

Um objetivo importantíssimo na avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades, que são entendidas aqui como a capacidade da empresa em obter lucros atendendo e satisfazendo as necessidades dos consumidores que se encontram em um determinado segmento.

Existem três fontes principais, segundo Kotler e Keller (2006), de oportunidades de mercado:

- oferecer um produto ou serviço cuja oferta seja escassa;
- oferecer um produto ou serviço de uma maneira inovadora ou superior à concorrência;
- oferecer um produto ou serviço inédito no mercado.

As oportunidades estão por aí, podendo assumir diversas formas, e é preciso ter discernimento e competência para identificá-las.

Uma ferramenta que pode auxiliar nesse processo é a análise de oportunidades de mercado (AOM), que determina a atratividade e a probabilidade de sucesso que uma oportunidade tem, conforme demonstrado na figura a seguir.

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

Figura 31 – Matriz de oportunidades

No quadrante 1, temos as melhores oportunidades de mercado, porque existe atratividade com probabilidade alta de sucesso. No quadrante 2, existe atratividade por parte do mercado, mas as chances de sucesso são baixas, sendo um processo que precisa ser monitorado a fim de acompanhar se a situação assume novas configurações. O mesmo acontece no quadrante 3, porque a probabilidade de sucesso é alta, mas a atratividade é baixa, o que pode ser ocasionado, no momento em questão, pelo desinteresse do consumidor por aquele determinado produto ou serviço (daí a necessidade de monitoramento do motivo que está causando esse desinteresse) ou por influências econômicas no país (que podem ser circunstanciais e passageiras). Por fim, temos o quadrante 4, no qual a probabilidade de sucesso e as atratividades são baixas, não devendo ser levadas em consideração.

Algumas perguntas podem nos auxiliar na percepção de novos caminhos e oportunidades nesse eterno trajeto de mercado. Por exemplo:

- quais diferenciais de produto ou serviço esperados pelo consumidor ainda não foram entregues pelo mercado?
- quais dos problemas enfrentados pela concorrência nós temos condições de superar?
- como podemos agregar valor de uma maneira inédita ao produto ou serviço, fidelizando e encantando o cliente?
- quais são as tendências de mercado favoráveis aos nossos produtos ou serviços?



Observação

As análises mercadológicas são compreendidas de maneira mais límpida quando empreendemos perguntas e respostas. Isso ajuda a definir os problemas e alcançar as soluções.

3.1.4 Ameaças

Nós já analisamos as oportunidades, e agora é o momento de verificarmos as ameaças, que são impostas e podem causar danos na lucratividade e deterioração nas vendas.

Para Kotler e Keller (2006), as ameaças devem ser analisadas segundo sua gravidade e a probabilidade de ocorrerem, conforme descrito na figura a seguir.

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

Figura 32 - Matriz de ameaças

No quadrante 1, temos as ameaças, que podem prejudicar muito a empresa, principalmente por terem uma probabilidade de ocorrência grande, sendo necessário preparar planos e desenvolver estratégias para minimizá-las ou anulá-las. Esses planos são denominados planos de contingências ou planos de eventualidades.

No quadrante 2, temos ameaças que prejudicariam a empresa, mas cuja probabilidade de ocorrência não é grande; entretanto, é preciso um monitoramento constante, a fim de evitarmos qualquer mudança brusca no mercado que faça com que a probabilidade de ocorrência aumente.

No quadrante 3, temos baixa gravidade, mas com uma probabilidade alta de ocorrência. O melhor, nesse caso, é antecipar os problemas, mesmo que suas consequências não sejam tão danosas, e estabelecer estratégias para torná-los ínfimos.

Algumas perguntas que podem auxiliar na determinação das ameaças são:

- de que maneira foi redigida a lei de regulamentação da área da nossa organização, que será sancionada no próximo mês? Ela pode nos prejudicar de alguma maneira?
- que diferencial tem o nosso principal concorrente? Pode ser uma ameaça real? Como o cliente vislumbra esse diferencial?
- nossos clientes estão migrando para a concorrência? Por quê? O que está sendo, de fato, oferecido?

No entanto, o conhecimento, mesmo que profundo, do mercado, não minimiza eventuais problemas internos que a organização possa ter. Para isso, é fundamental o levantamento de todos os pontos que possam vir a significar entraves para uma estratégia de sucesso no mercado.

Tão importante quanto conhecer as deficiências existentes é distinguir os diferenciais que a empresa pode oferecer aos seus clientes; portanto, precisamos fazer uma análise bem criteriosa das competências internas.

Vamos lá?

É necessário fazermos constantemente uma avaliação das forças e fraquezas internas, para podermos adequá-las às oportunidades e minimizarmos as consequências que as ameaças, advindas do mercado, possam trazer para os resultados organizacionais.

É a junção das análises externa e interna que vai criar a visualização completa do mercado e da própria organização, para que possamos estruturar métodos e estratégias que trarão benefícios a curto, médio e longo prazos.



Observação

Quando monitoramos o mercado, é imprescindível não nos esquecermos que qualquer detalhe, mesmo que pareça insignificante, pode fazer a diferença entre resultados positivos e resultados medíocres ou negativos.

Kotler e Keller (2006) levantaram uma lista de itens importantes de serem monitorados, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Lista de verificação para análise de forças e fraquezas

Desempenho	Importância							
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
Marketing								
Reputação da empresa								
Participação de mercado								
Satisfação do cliente								
Retenção do cliente								
Qualidade do produto								
Qualidade do serviço								
Eficiência na determinação do preço								
Eficiência na distribuição								
Eficiência nas promoções								
Eficiência da força de vendas								
Eficiência das inovações								
Cobertura Geográfica								
Finanças								
Disponibilidade de capital								
Fluxo de caixa								
Estabilidade financeira								
Produção								
Instalações								
Economias de escala								
Capacidade								
Força de trabalho								
Produção no prazo								
Habilidades técnicas								
Organização								
Liderança visionária								
Liderança capaz								
Funcionários dedicados								
Empreendedorismo								
Capacidade de resposta								

Fonte: KOTLER e KELLER, 2006, p. 53.

Claro que, em um primeiro momento, não é preciso corrigir de uma vez todas as fraquezas que a empresa possui, mas é importante, por outro lado, não se vangloriar das forças. Elas também precisam ser monitoradas, para verificarmos se permanecem como forças ou não. A grande pergunta que precisamos fazer é: a empresa irá se limitar às oportunidades para as quais tem recursos ou deve examinar outras que podem ser melhores?

Esse questionamento é importantíssimo para que a organização não fique a mercê daquilo que se apresenta, pois podem existir outras e melhores oportunidades quando vislumbramos o mercado como um todo.

Perceba que a análise *SWOT* é um apoio importante na formulação das estratégias, permitindo que confrontemos as variáveis internas com as externas, o que facilita nossa capacidade de gerar alternativas de ação para a organização.

Agora que analisamos as oportunidades e ameaças que o mercado nos impõe e que percebemos as forças e ameaças internas à organização, vamos entender essas variáveis voltadas para um processo pessoal?

4 APLICANDO A SWOT AO MARKETING PESSOAL

Você deve estar se perguntando: de que maneira essas variáveis podem influenciar o meu próprio desenvolvimento estratégico? Será possível termos variáveis externas? Em relação à minha carreira, não sou eu o único responsável? Como atribuir a outros esse papel?

Calma! Uma pergunta de cada vez, ok? Para podermos respondê-las, vamos fazer uma análise *SWOT* da sua carreira. Pegue caneta e papel, porque inicialmente você precisa desenhar o cenário do seu mercado profissional. Para isso, quanto mais você tiver uma cultura geral e conhecimentos sobre política, economia, leis, regiões brasileiras, necessidades e tendências, mais fácil será delinear as oportunidades e ameaças que se encontram no ambiente que lhe é externo.



Lembrete

Quando falamos, na unidade I, que é necessário você ler mais, se instruir e procurar entender o mundo em que vive, estávamos nos referindo também aos processos de mapeamento mercadológico tanto organizacional como pessoal.

Vamos dar aqui alguns exemplos para auxiliá-lo nesse processo de mapeamento do mercado externo, mas lembre-se de que é importantíssimo que você seja o mais objetivo possível, identificando exatamente o mercado no qual pretende atuar.

4.1 Quais são as ameaças que rondam esse mercado?

Com a crise dos últimos anos na Europa, existe a possibilidade de profissionais migrarem para o Brasil em busca de novas oportunidades, em função do processo de desenvolvimento que vem ocorrendo no país. Quais as vantagens que esses profissionais oferecem?

- Possuem uma formação consistente.
- Falam vários idiomas.
- Têm uma cultura de desenvolvimento profissional mais evoluída do que a nossa, porque o Estado, em alguns países, auxilia muito nesse processo.
- Podem se contentar com um salário mais baixo diante das circunstâncias.
- São mais flexíveis por estarem em um país diferente e necessitarem de uma adequação rápida.

E como o mercado os vê? Mercados em desenvolvimento tendem a absorver facilmente profissionais advindos de mercados desenvolvidos. Existe a imagem difundida de que são profissionais competentes e que carregam experiências internacionais consistentes.

E o que condiciona meu crescimento profissional? Financeiramente, existem entraves para que eu melhore a minha formação? Quais são esses obstáculos?

4.2 Quais são as oportunidades encontradas no mercado em questão?

O Brasil está em um processo de desenvolvimento, o que propicia novas oportunidades para diversas profissões. A área em que você se encontra está em franco desenvolvimento, necessitando de profissionais competentes, criativos e que tragam grandes e inovadoras ideias para as corporações.



Figura 33

As últimas pesquisas demonstram que as empresas estão procurando cada vez profissionais que tenham proatividade. Nunca foi tão importante para elas contratarem profissionais com visão holística do mercado. Em função da ascensão da classe C, as organizações estão se voltando para o desenvolvimento de produtos direcionados a esse segmento.

Muito bem! O mercado está delineado, e agora é o momento, talvez o mais complexo, de formular suas competências e limitações. É preciso que você seja extremamente racional, objetivo e coerente para enxergar de maneira precisa o que possui de bom e o que não possui, o que pode ser absorvido pelo mercado e o que não pode, o que se transformaria em diferencial e o que não faz diferença.

Nem sempre é agradável percebermos quantas deficiências podemos ter, mas é fundamental conhecermos cada uma delas para podermos mudar o curso de nossas vidas e corrigi-las. Procure pensar da seguinte maneira quando for delinear suas forças: quais são as competências que eu tenho que podem fazer diferença no mercado profissional? Elas podem fazer a diferença em uma colocação específica? Anote tudo isso, porque é importantíssimo para você conseguir enxergar cada uma das suas capacidades. Depois, você deve fazer o mesmo com suas limitações.



Figura 34

São exemplos de competências:

- proatividade;
- liderança;
- eficiência;
- vontade de atingir eficácia;
- pensamento analítico;
- perspicácia.



Lembrete

Liste somente as competências que você tem de fato e que possam ser transformadas em diferencial. Pense com calma e assertividade. O objetivo é você se conhecer e ter uma percepção correta das suas potencialidades.

Você pode ressaltar aspectos positivos da seguinte forma:

- a minha formação é de fato expressiva e eu posso contribuir de determinada maneira (especifique, descreva exatamente como pode ser efetuada a sua contribuição, em quais áreas ou departamentos, e de que modo) para as seguintes empresas: ... (aqui você deverá levantar as empresas que você quer trabalhar, que já foram mapeadas nos seus objetivos, lembra?);
- estou sempre propenso a aprender com outros profissionais e com meus pares;
- tenho sede de conhecimento e me mantenho informado constantemente por meio de leitura constante;
- meus objetivos estão delineados e estou desenvolvendo as estratégias necessárias para atingi-los.

Com as forças definidas, é hora de descrever todas as fraquezas. Aqui vão exemplos:

- quais as minhas características pessoais que precisam ser melhoradas?
- quais são as minhas deficiências de conhecimento específico?
- que competências me faltam para atingir os objetivos que determinei?
- quais são os aspectos profissionais que preciso desenvolver?
- quais são as falhas que apresento na convivência com outros profissionais?
- estou adequado ao mercado em que quero atuar?
- tenho conhecimento suficiente para poder desenvolver bem as funções que pretendo abraçar?
- minha formação é de fato consistente?
- utilizo meus conhecimentos de maneira correta e focada?

Esses são alguns exemplos de como você pode estruturar suas forças e fraquezas, mas lembre-se: somente você pode definir exatamente quais são elas.

Agora, sabendo de suas capacidades e principalmente de suas deficiências, é o momento de levantar soluções para minimizar aquilo que possa vir a atrapalhar em sua escalada rumo ao sucesso e à realização profissional plena. Ao lado de cada uma das deficiências, liste as soluções:

Quadro 3

Deficiência	Solução
Não falar outros idiomas	Iniciar um curso de inglês ou espanhol
Desinteresse pela política	Ler jornais, mesmo que virtuais
Não gostar de economia	Obter mais informações sobre o assunto
Não gostar de ler	Planejar pelo menos três ou cinco páginas de livros por dia
Ser desorganizado	Se esforçar dia a dia, começando pela organização do armário
Não se vestir de forma adequada	Prestar mais atenção nas roupas dos outros profissionais
Não ter experiência	Procurar aprender com outros profissionais
Ser desatento a detalhes	Procurá-los e ter atenção específica quanto a eles
Ser teimoso	Ouvir mais e exercitar o que é falado, antes de negar

Se você conseguir estruturar diversas soluções para cada problema, criando um plano A e um plano B, será muito mais fácil eliminar ou diminuir cada uma das suas deficiências. É assim que se constrói competências pessoais, se estruturam vidas mais plenas e se atinge a excelência.



Saiba mais

Existem alguns artigos na internet que você pode consultar para entender mais sobre competências pessoais e organizacionais:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>.

<http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf>.

<http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_30210/artigo_sobre_competencias_organizacionais>.



Resumo

Nesta unidade, vimos quais são os passos básicos para o planejamento estratégico e a importância do levantamento assertivo de informações, tanto internas quanto externas, para podermos mapear corretamente a situação da organização em relação ao mercado e a todos os seus *stakeholders*.

Vimos que tanto as organizações quanto os profissionais que querem fazer parte dela possuem expectativas que devem ser atendidas conjuntamente, a fim de garantir benefícios para ambas as partes: a empresa quer profissionais que sejam a solução e efetivamente tenham talento para aquilo a que se propõem, trazendo ideias inovadoras, sendo criativos e conseguindo lidar com as pressões, ao passo que os profissionais têm a necessidade de serem reconhecidos e receberem um salário digno, de acordo com as especificidades do cargo e daquilo que eles estão se propondo a executar.

Percebemos que os objetivos organizacionais são estruturados, como devem ser também os objetivos pessoais, e analisamos a matriz *SWOT*, com suas forças e fraquezas, a matriz de oportunidades e a matriz de ameaças, que podem nos fornecer informações extremamente relevantes no que diz respeito aos rumos que deverão ser tomados pela organização. Isso é feito por seu planejamento estratégico, que deverá contemplar as oportunidades e minimizar ou eliminar as ameaças.

Estudamos a análise do macroambiente através dos ambientes:

- **demográfico:** com as análises de crescimento populacional, composição etária, mercados étnicos, grau de instrução, padrões familiares e movimentos geográficos;
- **econômico:** com os aspectos que levantam a distribuição de renda e seus padrões, a poupança e a disponibilidade de crédito;
- **sociocultural:** que tem relevância a partir do momento que monitora a maneira com que as pessoas se veem, como veem as outras, qual a visão que elas têm das organizações, da sociedade, da natureza, bem como do universo no qual estão inseridas;
- **natural** ou **ecológico:** com a importância que esse ambiente assumiu com o passar dos anos, em função da escassez de matérias-primas e da deterioração do planeta;

- **tecnológico:** com a aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, esse ambiente passou a ter um peso extremamente grande e abrangente nos dias de hoje, passando a influenciar fortemente toda e qualquer ação organizacional pela maneira com que atua diretamente na vida das pessoas;
- **político-legal:** formado pelas leis que tanto podem cercear empresas quanto criar oportunidades de atuação inovadora.

Analisamos também o microambiente e seus clientes, fornecedores, concorrentes e distribuidores, entendendo quais são os fatores principais que influenciam o comportamento de compra dos consumidores, como:

- fatores culturais;
- fatores sociais;
- fatores pessoais;
- fatores psicológicos.

Trouxemos todas essas experiências para o *marketing* pessoal e apresentamos de que modo podemos e devemos mapear nossas competências e deficiências, conhecendo o mercado ou a organização na qual queremos nos integrar. Finalmente vimos, de uma maneira bem fácil e simples, como podemos criar soluções para minimizar as deficiências encontradas.



Exercícios

Questão 1. Quando nos referimos aos *stakeholders* das organizações, estamos falando de:

- A) Todos os públicos que interagem interna e externamente com a empresa.
- B) Grupos de pressão e comunidades locais.
- C) Órgãos governamentais e concorrentes.
- D) Colaboradores, fornecedores e sindicatos.
- E) Os diversos clientes com os quais a empresa interage.

Resolução do exercício

Alternativa correta: A.

A) Alternativa correta.

Justificativa: *stakeholders* são, de fato, todos os públicos que interagem com a empresa, como governo, fornecedores, clientes e colaboradores. Perceba que são os públicos internos e também externos.

B) Alternativa incorreta.

Justificativa: não são somente grupos de pressão e comunidades locais que se encontram como *stakeholders* das organizações.

C) Alternativa incorreta.

Justificativa: não são somente órgãos governamentais e concorrentes que se encontram como *stakeholders* das organizações.

D) Alternativa incorreta.

Justificativa: não são somente colaboradores, fornecedores e sindicatos que se encontram como *stakeholders* das organizações.

E) Alternativa incorreta.

Justificativa: os clientes com os quais a empresa interage são seus *stakeholders*, mas existem diversos outros.

Questão 2. Seria correto afirmarmos que a prática de rastrear mudanças externas pode, a qualquer tempo:

A) Minimizar surpresas no que se refere a concorrentes.

B) Aumentar as oportunidades de uma empresa.

C) Aumentar o índice de acertos no que se refere à estruturação de comercialização.

D) As alternativas A, B e C estão corretas.

E) Somente a alternativa B está correta.

Resolução do exercício

Alternativa correta: D.

A) Alternativa incorreta.

Justificativa: o monitoramento das mudanças externas nos traz um volume de informações superior às informações somente sobre concorrentes.

