ESTRATÉGIA, CORE COMPETENCE E MUDANÇA

AULA 5

Prof. Sérgio Vogt

CONVERSA INICIAL

Nesta etapa, vamos dar seguimento à nossa trajetória de estudos por diferentes temas ligados à estratégia. Nosso foco será o *strategizing*. Mas o que é isso? Por que utilizar uma palavra em outro idioma? Perceba que no inglês a terminação -ing pode representar o verbo no gerúndio (uma ação em movimento). Em nosso idioma, temos a terminação -ndo. Para ter uma boa noção do que significa fazer estratégia nas empresas, nada melhor do que utilizar um termo que representa o processo contínuo envolvido em pensar, criar, implementar e monitorar estratégias nas empresas.

Em busca de uma tradução mais próxima, poderíamos criar a palavra "estrategizando". Ela retrataria, em bom português, o que é fazer estratégia empresarial, pois não significa que, assim que as equipes definem um caminho que será percorrido, um alvo a ser atingido, é só seguir concentrado no plano e nada vai mudar – pelo contrário. Planejar é fundamental para as organizações, mas estar atento a mudanças faz parte da tarefa de gestão.

Por isso, convido você a acompanhar esta etapa com essa visão: fazer estratégia é uma tarefa contínua!

CONTEXTUALIZANDO

Eu deveria, ou não, lembrar você de que algumas tarefas de limpeza fazem parte do dia a dia de todos os meros mortais? Talvez nesse momento você tenha um quarto, um apartamento, uma casa ou uma louça que precisa de uma atenção especial. Pois bem, não quero incentivá-los a parar a leitura para resolver isso, mas sim convidá-los a refletir que algumas atividades de limpeza e organização são necessárias. Sempre temos algo que precisa ser arrumado, limpo, lavado, higienizado, esfregado, ou um lixo que precisa ser retirado. Assim é a rotina de muitos de nós. Isso significa que as atividades limpa**ndo**, arruma**ndo**, lava**ndo**, como ações constantes, sempre devem ser desempenhadas no contexto domiciliar.

Não é diferente nas empresas, com referência à responsabilidade dos gestores quando o assunto é gestão estratégica, quando decidimos realizar um planejamento estratégico. As tarefas são constantes, sempre haverá uma análise para ser feita, dados para serem observados, ações que devem ser realizadas e decisões para serem tomadas. É isso que garante que a empresa

continue funcionando de forma, digamos, “especial”, pois pode não ser necessário usar estratégia para que uma empresa simplesmente funcione, mas é sempre essencial, para que ela funcione **bem**, que existam medidas para orientar o seu dia a dia e o seu futuro. Você concorda com isso? Pense nisso.

Este é um dos papéis da estratégia nas empresas: permitir que o comportamento e o desempenho organizacional sejam conduzidos de forma orientada, a fim de que os resultados sejam os melhores possíveis, mesmo em meio a (algumas) dificuldades. Então vamos lá, venha junto nessa jornada!

TEMA 1 – ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Partindo da analogia das tarefas de organização e limpeza, vamos pensar: se duas pessoas se reunissem e uma delas perguntasse para a outra “Como você lava roupas?”, ela teria uma resposta. A mesma situação poderia ocorrer com gestores, com a seguinte pergunta: “Como é feita a estratégia na sua empresa?” Em ambas as situações os jeitos poderiam ser diferentes, até completamente distintos. Pode acontecer também de encontrar maneiras similares. Afinal, cada coisa pode ser realizada de um certo jeito. Porém, em termos conceituais, no caso da estratégia, aquilo que ela é, é sempre igual. A sua forma de realização é que pode mudar.

Assim, a estratégia é “um processo gerencial não isolado; é uma das etapas de um processo contínuo que movimenta toda a organização desde a declaração de missão do alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte” (Kaplan; Norton, 2004, p. 34). Dessa maneira, a estratégia poderia ser vista como uma espécie de filosofia que a organização escolhe seguir, quase como a cultura. Mas cuidado! Mesmo que a intenção de comparação seja uma tentativa de explicação, elas são coisas bem diferentes.

Inclusive existe uma frase do famoso escritor, professor e consultor organizacional Peter Druker, que diz que “a cultura come estratégia no café da manhã”. Isso significa que a cultura de uma empresa pode ser de resistência a implementações estratégicas. Além disso, a cultura organizacional de uma empresa pode desejar entender a importância de criar e desenvolver planos e ações estratégicas.

Convém ressaltar que a estratégia não é uma coisa nova, pois já existia muito antes da existência de empresas, especialmente na área militar para as guerras. A sua definição conceitual “arte de, a coordenação para, o meio para, a

forma de conseguir ou obter alguma coisa" (Estratégia, 2023). Veja que a estratégia refere-se a uma forma, um modo, um método de realizar algo e se chegar a algum resultado. Portanto, a estratégia corporativa é a definição da metodologia que será adotada pela empresa para atingir determinado resultado. Inclusive, arrisco escrever que não ter uma estratégia pode ser uma estratégia.

Se um gestor afirmar, deliberadamente, que não segue nenhum princípio estratégico, provavelmente quer dizer que não utiliza ferramentas estratégicas de orientação. Agora, é difícil encontrar uma gestão que não envolve estratégias, pois as estratégias corporativas são muitas, especialmente porque todas as empresas apresentam necessidades e escolhem alternativas para agir de determinada forma (Savagnago; Vizeu, 2020). Dessa forma, a alternativa de ação escolhida pode ser considerada uma escolha estratégica.

Algumas estratégias corporativas recebem uma denominação específica em virtude do foco. Camargos e Dias (2010) e Savagnago e Vizeu (2020) citam algumas delas:

- **Estratégia de diversificação**: a ideia é diversificar, como a própria denominação sugere, isso é, são realizadas escolhas para variar os mercados atendidos e a gama de produtos oferecidos nesses mercados. Você conhece alguma empresa, geralmente um grupo, que apresenta diferentes unidades de negócios e que oferece produtos diferentes? Por exemplo, Unilever, Nestlé e Ambev.
- **Estratégia de integração vertical**: a empresa opta por ter o maior controle possível da cadeira de valor do seu negócio. É como se a empresa mantivesse tudo embaixo de um guarda-chuva. Ela opta, por exemplo, por ter controle sobre matérias-primas, reduzindo o número de fornecedores e terceirizando o menos possível. Por exemplo, uma empresa que produz e vende algo e apresenta frota própria de logística.
- **Estratégia de integração horizontal**: aquisição de empresas no mesmo segmento de negócio. Por exemplo, a Coca-Cola, que apresenta uma linha de mais de 200 produtos. A ampliação do número de produtos de seu portifólio ocorre pela compra de outras marcas que oferecem bebidas variadas (sucos, água mineral, energéticos, chás etc.).
- **Alianças estratégicas**: parcerias realizadas com outras empresas para que ambas saiam ganhando no processo de união. É o "se eu vendo algo, você entrega isso para mim!" É mais ou menos assim, como sugere o

ditado “a união faz a força”. Esse é o espírito de uma aliança estratégica. Nem todas as empresas podem fazer tudo, pois manter o foco é essencial. Por conta disso, se unir com uma empresa que apresenta uma especialidade que determinada empresa precisa é um diferencial competitivo.

- **Internacionalização**: há tempos que a palavra “globalização” aparece em nosso dia a dia. Assim, ignorar o termo enquanto empresa pode ser arriscado, pois as transações comerciais internacionais, sejam de importação e exportação, ou as parcerias de distribuição internacional, cresceram nos últimos anos. Assim, quando vamos ao supermercado, encontramos mais produtos de outros países em comparação ao passado. Internacionalizar-se é uma possibilidade estratégica na atualidade, não somente para grandes e média empresas, mas para pequenas também, pois de algum modo elas podem oferecer os seus produtos para um público diferente fora do país.

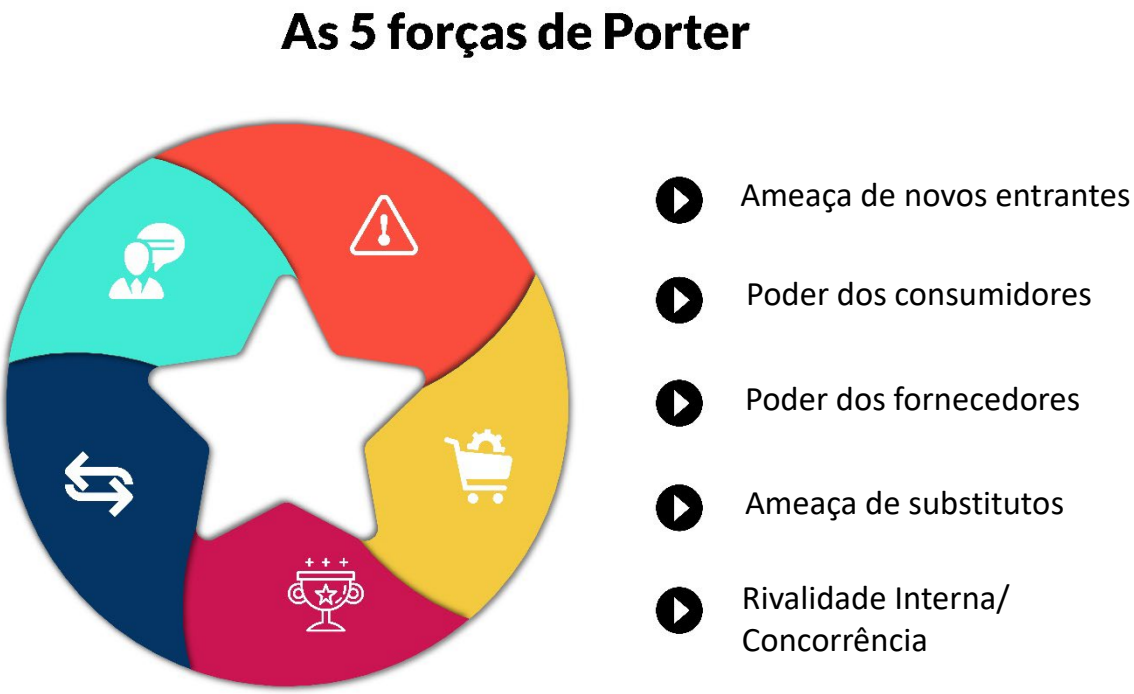
Cada uma dessas estratégias tem um enfoque diferente. Elas não são excludentes entre si. Por exemplo, uma empresa pode escolher mais de uma estratégia para seguir. Assim, uma estratégia corporativa é mais do que ter somente um mapa estratégico ou elaborar um Balanced Scorecard – BSC. A ideia é escolher uma ou mais formas de “jogar o jogo”.

TEMA 2 – APLICAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Michael Eugene Porter é professor, consultor e autor de diversas publicações na área de negócios, especialmente sobre estratégia de competitividade. Dois de seus trabalhos figuram entre os cinco mais lidos da revista Harvard Business Review na categoria de desenvolvimento estratégico (Porter, 1996; 2008).

Um desses artigos é dedicado às cinco forças competitivas que moldam a estratégia. Esse trabalho foi escrito pelo autor ainda no final da década de 1970, tendo sido atualizado anos depois. Essa conceituação ficou conhecida como as cinco forças de Porter, ilustradas na imagem a seguir (Porter, 2008).

Figura 1 – Cinco forças de Porter



Crédito: Skyline Graphics/Shutterstock.

Vejamos as cinco forças de Michael Porter:

- **Rivalidade entre concorrentes**: vamos iniciar com a rivalidade interna, ou concorrência, que foi colocada no centro pelo modelo original de Porter, o que significa que a rivalidade entre as empresas que concorrem com os mesmos produtos e serviços, ou produtos parecidos, é a primeira e talvez a mais constante pressão que as empresas sofrem. A corrida pela comercialização de seus produtos e serviços faz parte da rotina das empresas. Gestores que reconhecem os seus concorrentes e se atentam para a forma como as suas pressões impactam as empresas devem desenvolver estratégias para reduzi-las. Por exemplo, se o concorrente vende mais barato, como gestor, o que posso fazer para superar esse fator? A resposta não é necessariamente buscar um ganho em preço, mas quem sabe oferecer um diferencial percebido ao produto que tenho. Pense nisso!
- **Ameaça de novos entrantes**: já que iniciamos pela rivalidade entre concorrentes, não são apenas os atuais concorrentes que exercem (e também recebem) algum tipo de pressão, pois existe a possibilidade de que novos concorrentes surjam, os chamados novos entrantes. São

empresas que percebem a possibilidade de entrar no mercado e que passam a competir com as empresas que já faziam parte desse ambiente concorrido. Novos entrantes podem trazer novas pressões, a exemplo de novidades em produtos e serviços, a fim de ganhar espaço. Esse tipo de força deve chamar a atenção de gestores, que buscam “blindar” as empresas de ameaças dessa natureza, por meio de práticas como a fidelização de clientes, para que dificilmente migrem para outras empresas, como as antigas concorrentes e especialmente as novas.

- **Ameaça de substitutos**: essa vida de estrategista não é fácil! Pois além das pressões e ameaças já mencionadas, novos concorrentes indiretos podem surgir. São os produtos substitutos, como o transporte coletivo interestadual de passageiros que sofrer impacto de uma nova rota de avião. Assim, a empresa de ônibus agora não concorre somente com outras empresas desse segmento de transporte, mas com companhias aéreas. O celular pode competir com o relógio, não como item de acessório, mas em termos de funcionalidade de ver o horário. Um restaurante de comida em buffet que atende especialmente o público corporativo pode ser impactado se uma nova marca de comida congelada abre uma loja próximo ao centro empresarial em que esse restaurante atende. A concorrência nem sempre ocorre entre produtos semelhantes, mas entre aqueles que oferecem o mesmo benefício.
- **Poder de barganha dos consumidores**: uma vez que existem concorrentes, ou seja, outras e novas possibilidades para os consumidores, a sensação de que eles sempre têm uma alternativa, além do produto de uma determinada empresa (o que é uma verdade!), gera pressões para as empresas. Pois o cliente agora é detentor do poder de escolha. Assim, as empresas precisam lidar com o “naquela empresa eu pago menos!” Mas o preço é só um exemplo de como os consumidores podem exercer poder sobre as empresas. O desejo de produtos com melhor qualidade, produtos inovadores, diferenciados e sustentáveis são outras formas por meio das quais consumidores pressionam as empresas. Afinal, as empresas precisam de clientes para existir. Assim, a busca por um equilíbrio de forças deve ser a saída dos gestores para minimizar essas pressões. Por exemplo, se o preço do concorrente é menor, então a maior qualidade pode ser um argumento de venda da empresa capa de

justificar a diferença, pois no final das contas a escolha sempre será do cliente. Dessa maneira, defenda os seus diferenciais como empresa!

- **Poder de barganha dos fornecedores**: não é apenas os clientes que exercem pressões sobre as empresas, pois os fornecedores também o fazem, especialmente em empresas que optam por uma menor integração vertical, como vimos nas estratégias corporativas. Assim, as empresas dependem mais de fornecedores para a execução de sua finalidade. A visão baseada em recursos (Barney; Wright; Ketchen, 2001) já definia que os recursos das empresas são elementos essenciais, mas esses recursos nem sempre estão em posse da empresa, pois eles podem ser fornecidos por alguém que, como consequência, terá um maior poder de barganha com as empresas que dependem de seus recursos.

Esse é o modelo genérico das forças competitivas de Porter. Será que novas forças poderiam ser avaliadas para expandir o modelo? Com certeza, o acesso à tecnologia pelas empresas hoje é um dos elementos que poderia ser considerado como pressão competitiva. Pense você também em outras possibilidades!

TEMA 3 – ANÁLISE SWOT

Até o momento, observamos que existem classificações como os tipos de estratégias que as empresas podem seguir, bem como uma análise de forças que pressionam as empresas no modelo de Porter. Portanto, convém que, ao buscar agir estrategicamente, seja feito um diagnóstico do ambiente em que a empresa atua, não somente em termos das pressões, como vimos anteriormente. A ideia é efetuar uma leitura do que poderíamos chamar de pontos positivos e negativos que estão presentes na empresa e no seu ambiente.

Nesse contexto a análise SWOT surge como possibilidade para a leitura de diferentes elementos, dentro e fora da organização, de forma conjunta com o modelo de Porter. Schneider et al. (2009, p. 320) apontam que “os estudos de Porter, muitas vezes, são utilizados junto a uma outra abordagem de estratégia, algumas vezes de forma a complementar o trabalho e outras vezes como contraponto”.

A metodologia de análise SWOT, de origem controversa, é atribuída à Harvard Business School, mas também ao Stanford Research Institute

(Benzaghta et al., 2021). Ela proporciona que gestores olhem para os aspectos listados na figura a seguir.

Figura 2 – Análise SWOT



Crédito: Tanahcon/Shutterstock.

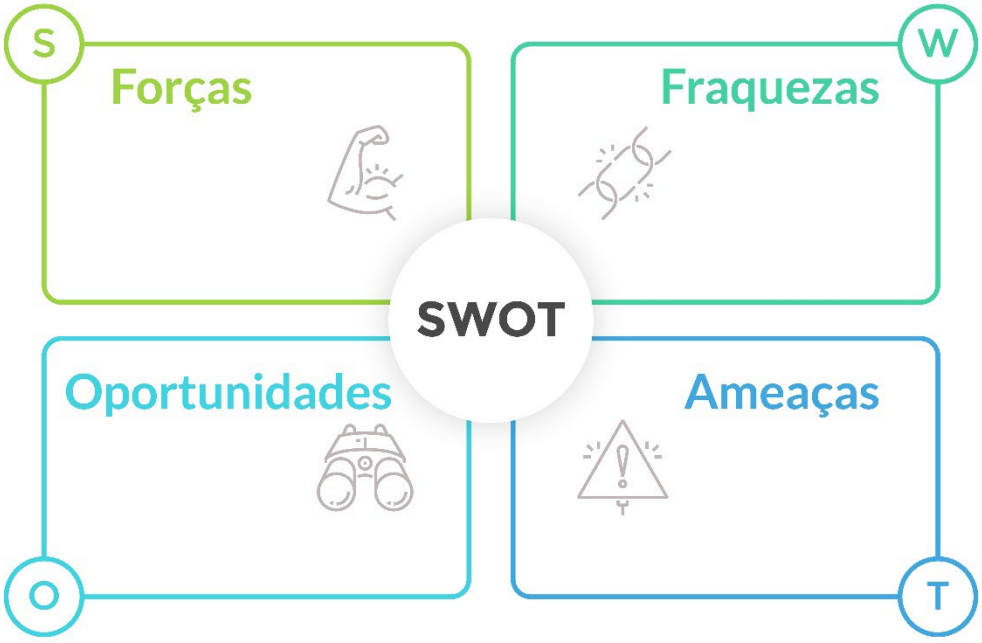
A matriz de análise SWOT avalia os quatro aspectos que são o centro de seu diagnóstico: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (Leigh, 2006). A análise SWOT (ou FOFA, na sigla das palavras em português, como é carinhosamente chamada), é utilizada da seguinte forma:

- **Primeiro**: a matriz é separada em aspectos internos (**forças e fraquezas**). Isso é, gestores precisam observar os **pontos fortes** da organização. O que ela tem de bom? Qualidade no atendimento? Um bom produto? Depois, sem viés, pois pode existir a tendência de fugir da segunda análise, devem ser observados os **pontos fracos**. O tempo de entrega dos produtos é superior ao tempo da concorrência. Por quê? Existe algum gargalo no momento da expedição do pedido para o cliente final?
- **Segundo**: agora observamos os aspectos externos da matriz (**oportunidades e ameaças**). Pode parecer que o foco é avaliar

oportunidades como potencial melhoria na empresa, mas aqui estamos falando de **oportunidades** do mercado. Existe uma nova tendência que pode ser aproveitada para aumentar as vendas? Existe uma parceria que pode ser realizada com um fornecedor exclusivo para buscar um diferencial? Entre as **ameaças**, como vimos no modelo de Porter, existem algumas que são definidas pela ferramenta das cinco forças, como os produtos substitutos, o poder de barganha de cliente e os fornecedores. Mas quais poderiam ser as outras ameaças? A escassez de matéria-prima? A mudança na legislação que pode impactar a estrutura de custo da empresa? Mudança no comportamento do consumidor?

Na prática, na análise SWOT os gestores devem fazer um *brainstorming*, uma "tempestade de ideias", que nada mais é do que um debate entre pessoas para levantar pontos e possibilidades. Neste caso, o foco do debate é citar aspectos dos quatro elementos da matriz SWOT, preenchendo os respectivos quadrantes conforme a figura a seguir.

Figura 3 – Análise SWOT na prática



Crédito: Andrew Krasovitckii/Shutterstock.

Depois de preencher os itens, é hora da tomada de decisão: o que será feito? Quais medidas devem ser realizadas a partir desse diagnóstico? Gestores terão em mãos um conteúdo rico em medidas que podem ser realizadas. Ou

seja, vamos investir esforços nas oportunidades que foram identificadas, não? Melhor investir energia e recursos para fortalecer os pontos fracos e evitar as consequências das ameaças? Viu? Você, como gestor, deverá se deparar com essas e outras possibilidades.

TEMA 4 – CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

A própria elaboração da análise SWOT, como vimos no tópico anterior, permite que os gestores se posicionem, por exemplo, em busca de uma ação mais ofensiva quando forem identificadas forças internas e oportunidades no mercado. Se ficarem mais salientes as fraquezas e ameaças, pode ser que uma estratégia de defesa seja a melhor escolha para guiar os próximos passos da organização.

Essa escolha depende do cenário em que a empresa está. Mas o que é cenário? O dicionário define cenário como “fatos ou situações que acontecem num dado momento” (Cenário, 2023). Por exemplo, o cenário econômico aponta para uma determinada situação de crise na esfera econômica. No cenário estratégico, temos o contexto momentâneo, que a empresa tomará como base para realizar escolhas estratégicas. Imagine que uma empresa passa por uma crise de perda de clientes. Será que é um bom momento para investir em algo que não esteja relacionado com o saneamento desse problema? Esse é o cenário em que ela se encontra, e é nesse contexto que as suas ações devem ser pensadas.

Mas um cenário estratégico também tem a ver com o futuro, principalmente porque a definição de cenários em estratégia envolve também o famoso plano A, B e C. Ou seja, abarca as alternativas das empresas, que deverão serão consideradas. Por exemplo, é possível investir em marketing para aumentar as vendas, mas também em pesquisa e desenvolvimento, para obter produtos mais inovadores. Ou seja, existem possibilidades distintas de construção dos cenários estratégicos.

O exemplo anterior, de ações mais ofensivas ou defensivas depois de uma análise SWOT, abre dois cenários estratégicos para a empresa. Vamos pensar, ainda, no início da pandemia de covid-19, quando as empresas precisaram construir cenários estratégicos futuros para as suas ações imediatas. Aqui começam os “se”: "E se a crise durar 6 meses?” “E se durar 18 meses?” A construção de cenários é uma pré-programação das ações futuras no ambiente

da empresa. Ela contribui para que todas as pessoas da organização estejam alinhadas e saibam como proceder.

Dessa maneira, em caso de definição de que, no cenário estratégico (hipotético) A, a empresa atingiu a meta de faturamento, o orçamento poderá ser executado como previsto. Mas se o faturamento cai X porcento, então o orçamento de todos os departamentos fica reduzido na mesma proporção. Perceba que isso é a construção de cenários estratégicos.

Em termos de operacionalização das ações estratégicas, Carvalho et al. (2011) realizaram uma integração de cinco propostas de métodos de construção de cenários, sugerindo sete fases:

- Coleta de informações e definição de escopo;
- Identificação dos principais elementos dos cenários;
- Principais motrizes e variáveis chave;
- Condições futuras, testes e ajustes;
- Construção de cenários;
- Análise de implicações, testes de cenários e elaboração de cenários alternativos;
- Integração com a estratégia.

Esse passo a passo contribui para que os gestores trilhem um caminho para a construção e a integração de cenários com suas estratégias. Para mais detalhes, consulte o artigo na íntegra. Nas referências, ao final desta etapa, constam os detalhes para você procurar e ter acesso ao material.

TEMA 5 – TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES DINÂMICOS

Você deve ter percebido que inúmeras perguntas foram feitas no decorrer desta etapa. Pois então, isso não é apenas um recurso didático para desenvolver um diálogo com você. A ideia é também preparar os alunos para esse momento: comunicar que, no ambiente organizacional, especialmente de definição estratégica, as perguntas são muitas e a busca por respostas é constante. Você, gestor, deverá tomar muitas decisões. Na esfera pessoal, já tomamos muitas decisões no decorrer do nosso dia, desde o momento em que nos levantamos. No ambiente organizacional, as decisões não são apenas constantes, mas também apresentam consequências de diferentes naturezas: perda de vantagem competitiva, perdas financeiras, necessidade de demissões, e

também consequências positivas, como novos empregos, progresso e ganhos financeiros.

O importante é que os gestores se preparem para decidir, o que não significa que eles vão saber o que fazer sempre no momento que tiverem de realizar uma escolha. A ideia é compreender como funciona o processo de tomada de decisão, para que, no momento de necessidade de escolhas, tenham maiores chances de assertividade na decisão tomada. Por exemplo, uma decisão pode ser tomada do ponto de vista racional ou do ponto de vista emocional. Aliás, uma decisão pode ser vista de ambas as perspectivas. Podemos ter a interferência de aspectos políticos ou de interesses pessoais em uma decisão sobre o futuro da empresa.

Existe tanto a decisão individual quanto a tomada de decisão em grupo, quando é preciso compartilhar as responsabilidades das possíveis consequências. Experiências anteriores podem ser direcionadoras de ações futuras, por aprendizados positivos ou negativos. Valores de cada tomador de decisão também podem contribuir para a escolha em uma determinada situação. Afinal, assim como as crenças das pessoas, os seus valores também orientam as suas ações e as suas escolhas. Por isso é importante, antes de decidir, que os gestores olhem para todos esses elementos em suas próprias decisões e na análise das decisões de terceiros.

Essa complexidade envolvida no “decidir” chamou a atenção de Herbert Simon, que se dedicou ao estudo da tomada de decisão em ambientes organizacionais (Simon, 1997). Suas pesquisas concluíram que, de forma genérica, um processo decisório é composto pelas seguintes etapas:

- Relacionamento de possíveis alternativas;
- Determinação de consequências para cada uma dessas alternativas;
- Análise comparativa das diversas consequências identificadas.

Veja em um exemplo de como a descrição de um processo decisório se aplicaria a uma situação qualquer, como a compra de um doce. Imagine uma pessoa em frente a uma vitrine com diversos tipos de doces. A pessoa considera as **possíveis alternativas:** uma fatia de bolo ou um bombom. Se a escolha for o doce A, ele é maior; o B é muito doce; o C é mais caro. Esse é o momento da **determinação de consequências** para as possibilidades. Quando a pessoa começar a pensar: “Ah! Aquele eu sempre como”, “Parece enjoativo”, “Hoje não

quero gastar tanto", ela está na fase de **análise comparativa**. Os gestores também agem assim em suas empresas.

Perceba que essa descrição é apenas a apresentação do processo. Já vimos que existem elementos que influenciam e/ou limitam as escolhas: razão, emoção, experiências positivas e negativas etc. Assim, no ambiente dinâmico das empresas, especialmente no caso de decisões que dizem respeito a estratégias empresariais, os gestores precisam estar cientes de que medidas, por exemplo, para a redução dos riscos de suas decisões, podem ser realizadas a partir de um olhar minucioso sobre o processo de tomada de decisão. Seria mais ou menos assim: Estamos olhando para todas as alternativas e possibilidades? E quanto as consequências, conseguimos identificar as mais impactantes e as menos danosas se algo der errado? Tais perguntas podem ajudar os gestores nessa (difícil) tarefa de decidir.

Saiba mais

Existe um filme amplamente utilizado como exercício de análise da tomada de decisão individual e em grupo. O título é "Thirteen Days" ("13 dias que abalaram o mundo"). O filme é estrelado por Kevin Costner e foi lançado nos anos 2000 pela produtoras Beacon Pictures, New Line Cinema e Tig Productions. Bom filme!

TROCANDO IDEIAS

Chegou o momento de você compartilhar com seus colegas os seus aprendizados. Convido a todos a acessar o fórum da disciplina e responder a seguinte pergunta: Você já teve a experiência de participar de um processo de definição de estratégias? Seja em uma empresa ou em algum grupo de que você participa. Caso afirmativo, compartilhe como foi. Se não teve essa experiência ainda, comente como você se sente preparado para lidar com essas situações depois desta etapa.

NA PRÁTICA

Novamente, é hora de exercitar o que apresentamos até aqui. A sua tarefa será desafiadora, mas você foi preparado para isso. Vamos lá! O objetivo agora é que você faça uma análise usando a matriz SWOT, mas não de uma empresa. Isso mesmo, você não vai analisar de uma organização, mas você mesmo. A

análise SWOT pode ser utilizada para a verificação de nossos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades de nossa vida profissional, por exemplo. Mas como?

Como pessoas, sempre teremos qualidades e pontos de melhorias, nas dimensões pessoal e profissional. Esses podem ser os atributos dos pontos fracos e fortes do modelo. O que você sabe fazer bem? Qual são as suas fortalezas? Você tem boa comunicação? Quais pontos podem ser trabalhados? Talvez você precise se desenvolver na parte de organização e disciplina, ou em alguma habilidade técnica. Enfim, você é o melhor avaliador de seus pontos.

Enquanto profissionais, podemos realizar uma avaliação de oportunidades que podemos aproveitar no mercado de trabalho, no segmento que já atuamos ou em um segmento em que queremos começar a atuar. Quem sabe existe uma tendência que está surgindo, quem sabe você pode se preparar desde já. Além disso, também podem existir ameaças, pois muitas mudanças ocorreram nos últimos anos no mercado de trabalho. A tecnologia trouxe muitas mudanças! Reflita nesse e nos demais aspectos da matriz SWOT.

O objetivo desse exercício é que você reflita sobre a utilização da matriz SWOT e que tenha conteúdo para pensar em sua carreira profissional.

Protocolo de resolução: veja no quadro a seguir um exemplo de uma análise SWOT para atributos pessoais e para o contexto profissional individual.

Quadro 1 – Análise SWOT

Pontos fortes	**Pontos fracos**
- Boa comunicação **- Resiliência em situações de pressão** **- Capacidade de pensar criticamente**	- Pouco conhecimento de ferramentas digitais - Pouca habilidade com outro idioma
Oportunidades	**Ameaças**
- Trabalhando em uma empresa de médio porte (chances de crescimento profissional) **- Fazer uma pós-graduação na área de atuação profissional**	- Profissionais com conhecimento de outro idioma (concorrência na área de atuação aumentando) - Surgimento de nova tecnologia que torna o trabalho atual obsoleto - Regulamentação da área de atuação que exija cursos específicos de formação

Esse é um exemplo de uma análise SWOT de um profissional que já está atuando no mercado de trabalho. Esses pontos podem direcionar a pessoa a buscar mudanças e alternativas para manter ou melhorar a sua empregabilidade.

FINALIZANDO

Iniciamos esta etapa falando sobre tarefas de limpeza e organização, considerando que sempre existem tarefas dessa natureza que precisam ser desempenhadas. O objetivo não foi tirá-lo da leitura e motivá-lo a arrumar uma ou outra coisa, mas comparar essa realidade com o *strategizing*, ou melhor, com o estrategizando. A ideia era prepará-lo para o que viria, de modo que você percebesse que fazer estratégia corporativa é uma necessidade constante. Você concorda?

Vimos que existem modelos que apontam para a realidade organizacional, pelas pressões que as empresas sofrem, ou na aplicação das cinco forças de Porter. Podemos ainda levantar informações sobre a empresa (forças e fraquezas) e o seu ambiente (oportunidades e ameaças) por meio da análise SWOT.

Vimos que as empresas precisam se situar no atual cenário estratégico e também no futuro. Isso depende de muitos aspectos, e também das decisões tomadas pelos gerentes responsáveis por apontar o caminho que vai ser seguido – ou melhor, os possíveis caminhos que podem ser seguidos, pois é importante planejar e comunicar onde se deseja chegar, sempre atento ao que acontece no contexto da organização.

Espero que essa jornada tenha trazido muitas reflexões e que você tenha aprendido muito no caminho. Sucesso!

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BENZAGHTA, M. A. et al. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021.

CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2010.

CARVALHO, D. E. de et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na Administração Estratégica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CENÁRIO. In: **Dicio**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/cenario/>. Acesso em: 5 abr. 2023.

ESTRATÉGIA. In: **Dicio**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estrategia>. Acesso em: 5 abr. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** balanced scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEIGH, D. SWOT analysis. In. PERSHING, J. A. (Ed.) **Handbook of Improving Performance in the Workplace**. San Francisco: Pfeiffer, 2006. p. 1089-1108.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 25-40, 2008.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 37-54, 1996.

SAVAGNAGO, M.; VIZEU, F. **Estratégia, core competence e mudança organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.