

---

**SUMÁRIO**

<b><u>UNIDADE 3 – ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO.....</u></b>	<b>3</b>
CONTEÚDO DA UNIDADE .....	3
LIÇÕES DA UNIDADE .....	3
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM DA UNIDADE.....	4
SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	4
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA .....	7
<b>LIÇÃO 1 – AVALIAÇÃO DOS AMBIENTES.....</b>	<b>7</b>
1.1 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	8
1.1.1 QUESTÕES CRÍTICAS .....	8
3.2 AVALIAÇÃO DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO .....	9
1.2.1 AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DA CAIXA .....	10
1.2.2 AVALIAÇÃO NA CAIXA .....	10
<b>LIÇÃO 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>11</b>
2.1 FATORES DE COMPETITIVIDADE .....	12
2.1.1 MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	12
2.2 ESTRUTURA DO SETOR.....	13
2.2.1 ESTRUTURA E CONDUTA TÍPICA DO SETOR.....	14
2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONDUTAS .....	17
2.4 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA .....	18
2.4.1 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA CAIXA .....	19
<b>LIÇÃO 3 – ANÁLISE DE TURBULÊNCIAS E VULNERABILIDADES .....</b>	<b>19</b>
3.1 INCERTEZAS NO AMBIENTE EXTERNO.....	20
3.1.1 FATORES DE INCERTEZA .....	20
3.2 TURBULÊNCIA E VULNERABILIDADE .....	22
3.2.1 RELAÇÃO ENTRE VULNERABILIDADE E TURBULÊNCIA.....	23
3.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	23

---

3.3.1 MONITORAMENTO DE MUDANÇAS .....	24
<b>LIÇÃO 4 – DIREÇÕES ALTERNATIVAS COM BASE NA ANÁLISE SWOT</b>	<b>25</b>
4.1 ANÁLISE SWOT.....	26
4.1.1 ASPECTOS INTERNOS <i>VERSUS</i> EXTERNOS.....	26
4.2 MATRIZ SWOT .....	27
4.2.1 DESCRIÇÃO DOS ASPECTOS DA MATRIZ SWOT .....	28
4.2.2 INTERPRETAÇÃO DA MATRIZ SWOT .....	29
4.2.3 INTENSIDADE DOS FATORES.....	31
4.3 PREDOMINÂNCIA DA ANÁLISE.....	32
4.4 DIREÇÕES ALTERNATIVAS DA ANÁLISE .....	32
4.4.1 COMBINAÇÕES POSSÍVEIS.....	33
4.5 VANTAGENS ESTRATÉGICAS .....	34
4.6 ANÁLISE SWOT E PLANEJAMENTO .....	35
<b>LIÇÃO 5 – INTEGRAÇÃO ENTRE AS ANÁLISES DE AMBIENTE.....</b>	<b>36</b>
5.1 DECISÃO ESTRATÉGICA.....	37
5.1.1 COMPATIBILIZAÇÃO DOS AMBIENTES.....	37
5.2 MIOPIA ESTRATÉGICA.....	38
5.2.1 ATUAÇÃO DAS FERRAMENTAS NOS CASOS DE MIOPIA .....	39
5.3 MODELO DE PLANEJAMENTO DA CAIXA .....	40
5.3.1 ASSERTIVIDADE DO MODELO.....	43
5.3.2 CONDICIONANTES DO MODELO DA CAIXA.....	43
5.4 ATUAÇÃO DA INTELIGÊNCIA CORPORATIVA .....	45
<b>CENÁRIO CULTURAL .....</b>	<b>45</b>
<b>ATIVIDADES .....</b>	<b>46</b>
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA .....	46
AUTOAVALIAÇÕES.....	49
JOGO DIDÁTICO .....	49

---

## UNIDADE 3 – ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

### Conteúdo da unidade

Nesta unidade, vamos estudar algumas formas de analisar o ambiente, verificando a importância dessa análise para o planejamento das empresas. Para tanto, vamos conhecer melhor uma ferramenta consagrada no meio empresarial: a análise SWOT.

Além disso, retomaremos alguns dos conceitos sobre a análise de cenários para tentar explorar como seu uso, combinado com o da análise SWOT, qualifica e aprimora o planejamento.

### Lições da unidade

Para uma melhor compreensão do conteúdo, esta unidade foi dividida em cinco lições:

- Lição 1 – Avaliação dos ambientes;
- Lição 2 – Análise do ambiente externo;
- Lição 3 – Análise de turbulências e vulnerabilidades;
- Lição 4 – Direções alternativas com base na análise SWOT;
- Lição 5 – Integração entre análise SWOT, cenários prospectivos e planejamento estratégico.

---

## Objetivos de aprendizagem da unidade

Ao final desta unidade, você será capaz de:

- descrever a matriz SWOT;
- explicitar as estratégias para análise do ambiente externo;
- descrever turbulências e vulnerabilidades;
- indicar direções alternativas com base na análise SWOT;
- relacionar a aplicação da análise SWOT aos cenários prospectivos e ao planejamento estratégico.

## Situação-problema

Antes de iniciar o estudo desta unidade, vamos acompanhar a continuação da situação-problema, cujo objetivo é possibilitar que você relacione o conteúdo desta unidade a um exemplo prático.

Os quatro grupos de trabalho se reúnem para apresentar seus relatórios. Na ocasião, um colega propõe a montagem de uma primeira versão da matriz SWOT, que indique, inclusive, uma trajetória provável para a CAIXA.

Seu problema, agora, passa a ser o de combinar ambientes. Assim como nas situações anteriores, sua sugestão é

identificar eventuais mudanças nas condições do ambiente por meio da leitura do jornal do dia.

#### Tecnologia bancária em alta

“ A tecnologia bancária está sendo incorporada pelos bancos privados brasileiros com significativos ganhos em termos de eficiência, agilidade em serviços e redução de custos de operação. ”

#### Tecnologia bancária em alta

“ A tecnologia bancária tem finalidade diferente para a CAIXA, que focou seus esforços recentes para modernizar serviços que lhes são exclusivos, realizando, por exemplo, elevados dispêndios em P&D destinados à gestão eletrônica de benefícios ao trabalhador e aos programas sociais. ”

### Tecnologia bancária em alta

“ Nota: Comércio afirma que já há forte sinal de retração de demanda na área. ”

### Depósitos na Poupança CAIXA crescem

“ A despeito das mudanças ocorridas no mercado e da queda do volume de depósitos em poupança, por sua tradição e reputação, o volume de depósitos na Poupança CAIXA cresceu 16% no período. ”

### Bancos disputam clientes

“ Em um movimento estratégico, os maiores bancos brasileiros vêm capturando recursos de grandes poupadores e ofertando remunerações bem superiores que as dos bancos públicos. ”

### Primeiras pesquisas eleitorais

“ Com a proximidade das eleições presidenciais, as primeiras pesquisas indicam um empate técnico entre os candidatos. ”

## Questão problematizadora

Agora, com base na situação-problema estudada, observe a questão a seguir e reflita sobre ela ao longo do estudo desta unidade:

Com base nas informações sobre as eventuais mudanças nas condições do ambiente apresentadas nas situações-problema das unidades 1 e 2, reflita sobre a construção da matriz SWOT da CAIXA e sobre qual seria a trajetória mais provável para a instituição.

Essa questão será retomada ao final da unidade para auxiliar a articulação entre o conteúdo estudado e a situação proposta.

## **LIÇÃO 1 – AVALIAÇÃO DOS AMBIENTES**

Nesta lição, abordaremos:

- as questões críticas do negócio e como elas influenciam os objetivos do planejamento estratégico;
- a avaliação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização;
- a identificação das oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo da organização;

- a avaliação dos ambientes interno e externo realizada pela CAIXA.

## 1.1 Formulação estratégica

Como já sabemos, a formulação da estratégia tem como finalidade projetar e selecionar, entre as possibilidades analisadas e estudadas, aquela que irá permitir que a empresa alcance seus objetivos organizacionais.

Sabemos também que, apenas por meio da formulação estratégica, a empresa será capaz de traçar seu curso, sua trajetória e as ações necessárias para assegurar o alcance de seus objetivos.

Para promover a formulação estratégica, é indispensável que a empresa esteja consciente de suas questões críticas.

### Questões críticas

Em termos empresariais, as questões críticas são aquelas que afetam (positiva ou negativamente) os objetivos do planejamento.

Dito de outra forma, são questões que, se não alcançadas ou se obtidas de maneira insuficiente, provocam perdas nos resultados das empresas.

As questões críticas podem estar relacionadas com aspectos externos à empresa ou com suas variáveis internas.

## 1.2 Avaliação dos ambientes interno e externo

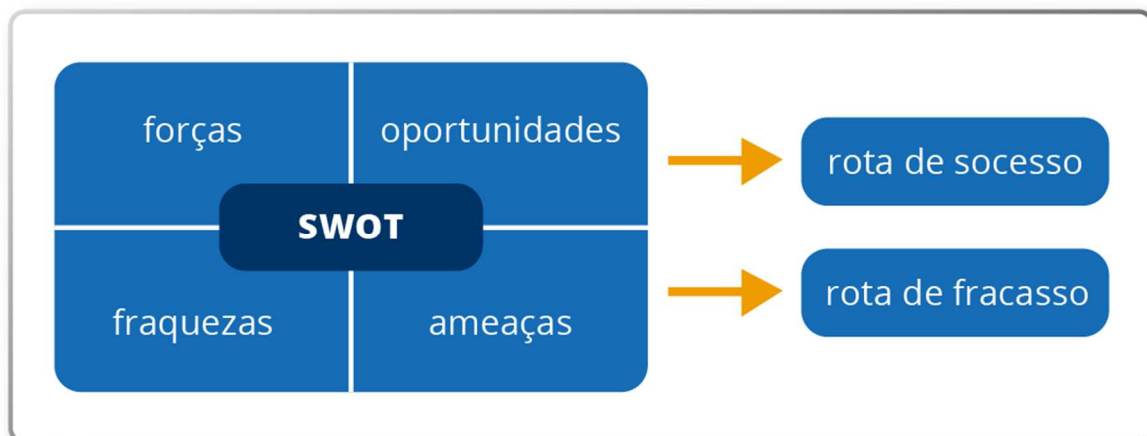
Como toda e qualquer empresa precisa ter um resultado adequado, identificar e compreender suas questões críticas é fundamental, sob pena de não se conseguir encontrar e definir o melhor caminho para atingir seus objetivos e suas metas.

Por esse motivo, qualquer empresa, necessariamente, avalia seus pontos fortes e fracos internos bem como busca identificar as oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo em que opera.

## Ambientes interno e externo da CAIXA

A CAIXA também realiza a avaliação de seus ambientes interno e externo.

Se voltarmos às etapas do ciclo de planejamento estratégico do conglomerado, por exemplo, podemos verificar que é realizado um diagnóstico organizacional, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição naquele momento.



## Avaliação na CAIXA

E por que utilizamos a expressão “naquele momento” quando analisamos a identificação dos pontos fortes e fracos da Instituição?

Forças e fraquezas não são permanentes, pelo contrário: um ponto forte pode ser aprimorado ou ampliado. Da mesma forma, quando identificada uma fraqueza, evidentemente, a empresa buscará anulá-la ou, ao menos, minimizá-la.

Analisar o ambiente interno, em verdade, é analisar as condições que estão presentes em determinado momento, mas que podem mudar ao longo do tempo.

A questão da temporalidade da análise fica mais clara quando tratamos do ambiente externo, pois este se modifica frequentemente. Em outras palavras, um aspecto hoje presente no ambiente pode sequer existir no futuro.

## **LIÇÃO 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Nesta lição, abordaremos:

- os fatores de competitividade e como eles influenciam a estratégia da empresa;
- o mapeamento das oportunidades e ameaças;
- a estrutura e a conduta típica do setor;
- o padrão de concorrência.

## 2.1 Fatores de competitividade

Estudiosos, como Machado-da-Silva e Barbosa (2002), afirmam existirem diversos tipos de fatores que determinam a competitividade de uma empresa.

Em alguns desses fatores, a empresa tem capacidade de intervir, controlando-os ou modificando-os por meio de estratégias, como a capacidade de reagir à política de preço do concorrente, o interesse em inovação tecnológica, etc.

Em outros fatores, entretanto, a empresa possui pouca ou nenhuma capacidade de intervenção. É o caso de questões legais aprovadas pelo Congresso Nacional ou de políticas econômicas implementadas pelo governo.

### Mapeamento das oportunidades e ameaças

As questões críticas externas a uma empresa são determinadas pelas características comportamentais do ambiente competitivo, sejam aquelas referentes, especificamente, a seu setor (mercado de atuação), sejam aquelas relacionadas ao próprio sistema econômico.

A CAIXA não só identifica as questões críticas como também mapeia as oportunidades e ameaças no mercado bancário, e aquelas decorrentes da política econômica implementada.

Essa ação é fundamental para que seja estabelecido o posicionamento estratégico da CAIXA frente à concorrência e, principalmente, para que a empresa cumpra seu papel como agente de políticas públicas adequadamente.

## 2.2 Estrutura do setor

A análise do ambiente externo, no que se refere aos aspectos do setor/mercado, presume o conhecimento prévio de duas questões sobre o ambiente em que a empresa atua: a estrutura e as condutas típicas no setor. Vamos conhecer mais detalhes:

### Estrutura

A *estrutura* é o que caracteriza, efetivamente, o desenho de um setor. Diz respeito, entre outras coisas, ao número de produtores e compradores existentes no mercado (se há diferenciação ou diversificação de produtos, se as barreiras à entrada são elevadas, etc.).

## Condutas típicas

*Condutas típicas* dizem respeito à política de preços, a estratégias P&D (pesquisa e desenvolvimento), à política de investimento, a estratégias de alavancagem, etc.

## Estrutura e conduta típica do setor

Para facilitar nosso entendimento sobre estrutura e conduta típica do setor, vamos acompanhar um exemplo.

Podemos fazer uma analogia entre a estrutura de um setor e um tabuleiro de um jogo de salão.

Da mesma forma, podemos comparar as regras de movimento das peças desse mesmo jogo com as condutas típicas das organizações.

Diante de um tabuleiro de xadrez, armado com as peças típicas do jogo, só se pode jogar xadrez. É o tabuleiro montado com as peças em seus devidos lugares que estabelece o jogo. O jogo, por sua vez, impõe as regras, ou as condutas, para todo e qualquer jogador.

Valendo-nos dessa analogia, podemos afirmar que as condutas são típicas para todos os competidores em dada estrutura de setor. Todo jogador de xadrez que queira fazer um lance estratégico usando o bispo, por exemplo, deve movimentá-lo na diagonal. Da mesma forma, em um jogo de gamão, nenhuma estratégia pode supor que uma peça seja colocada em casa protegida.

#### **Exemplo de estrutura e conduta típica do setor**

Consideremos, por exemplo, o setor de aço e o comparemos com o setor supermercadista. Provavelmente, nosso primeiro pensamento é o de compará-los pelo que cada um deles vende. No entanto, não é, necessariamente, o produto final que define um setor, mas sim sua estrutura.

Em qualquer lugar do mundo, o setor de aço, estruturalmente, possui poucos produtores, que fabricam um produto homogêneo e que tem significativas barreiras à entrada, já que uma fábrica de aço é intensiva em capital (máquinas, equipamentos, instalações prediais, etc.). Isso quer dizer que é exigida uma gama muito grande de investimento para que se possa estabelecer uma unidade fabril. A

propósito, para que uma unidade fabril possa ser viável economicamente, já deve iniciar sua operação produzindo em grande escala.

Por outro lado, o setor de supermercados caracteriza-se por:

- ter muitos ofertadores (muito embora eles possam distinguir-se por porte) e consumidores;
- trabalhar com produtos diferenciados;
- possuir baixas barreiras à entrada (em termos econômicos).

Como podemos perceber, os setores de aço e de supermercados são dois setores estruturalmente distintos que, portanto, obrigam as empresas que neles operam a terem condutas típicas também distintas.

Desse modo, não é razoável encontrarmos elevados dispêndios em P&D no balanço patrimonial de um supermercado, pois desenvolver tecnologia não é uma conduta típica necessária para a empresa, já que não é imposta pela estrutura do setor.

Por outro lado, se estivéssemos fazendo a verificação do balanço de uma fábrica de computadores, esperaríamos encontrar gastos com P&D, pois a estrutura do setor determina que as empresas fabricantes de computadores sejam intensivas em tecnologia e, portanto, busquem ampliar sua capacidade tecnológica.

Podemos concluir, portanto, que, por conta da estrutura que impõe condutas, todo supermercado trabalha com produtos diferenciados, e todo fabricante de aço, com produtos homogêneos.

### 2.3 Transferência de condutas

Se percebemos que as condutas empresariais são típicas, dada a estrutura do setor em que operam, podemos também compreender que condutas exitosas em um setor não necessariamente darão certo se transferidas para outro setor.

Seria um enorme erro transferir as condutas entre os setores, pois, fazendo o uso de nossa analogia, não é possível jogar xadrez em um tabuleiro de gamão.

### Exemplo de impossibilidade de transferência

Por exemplo, as condutas comerciais de um supermercado são completamente diferentes das aplicadas por uma fábrica de aço, e não há sentido lógico em trocá-las entre os dois setores.

## 2.4 Padrão de concorrência

Para fins de planejamento, a CAIXA identifica as características estruturais e as condutas típicas do mercado/setor bancário. Tais características combinadas chamam-se **padrão da concorrência**.

Com base na análise do padrão da concorrência e, obviamente, na estimativa da taxa de crescimento do mercado, a CAIXA define seu objetivo de participação relativa no mercado.

As empresas mais competitivas são aquelas que, a cada instante, são capazes de adotar estratégias mais adequadas a seu padrão de concorrência.

## Padrão de concorrência CAIXA

No que se refere a seu padrão de concorrência, a CAIXA precisa ir além, identificando e analisando os aspectos do ambiente externo, que derivam de fontes que estão fora do padrão típico do setor (estrutura e conduta), como os aspectos:

- políticos;
- econômicos;
- legais (legislações e regulamentações);
- sociais;
- internacionais.

## **LIÇÃO 3 – ANÁLISE DE TURBULÊNCIAS E VULNERABILIDADES**

Nesta lição, abordaremos:

- os fatores de incerteza que surgem na análise do ambiente externo;
- os conceitos de vulnerabilidade e turbulência;
- a necessidade da criação de áreas de inteligência competitiva.

### 3.1 Incertezas no ambiente externo

Após estudarmos alguns conceitos sobre cenários, percebemos que as empresas os constroem para auxiliar os tomadores de decisão a lidarem com as incertezas do ambiente externo.

Vamos retomar o assunto em outro momento, mas, agora, é importante explicitar melhor o que chamamos de **incertezas (ou mudanças incertas) no ambiente externo**.

#### Fatores de incerteza

Ao analisar o ambiente externo, dois fatores de incerteza se destacam: oportunidades e ameaças. Vamos conhecer cada um dos fatores:

#### Oportunidades

O que chamamos de *oportunidade* pode ser:

- um evento passageiro, que permite algum tipo de ganho de curto prazo;
- um evento de caráter mais duradouro ou definitivo, que permite que a empresa reposicione-se em relação a seus

objetivos, definindo, por exemplo, que se faça a revisão de sua estratégia de crescimento.

### Ameaças

O que chamamos de *ameaças* externas podem-se estabelecer como:

- uma mera adversidade que dificulta a obtenção de uma meta, mas que não impede que se atinja um objetivo mais amplo planejado;
- uma ameaça efetivamente grave aos objetivos planejados e, até mesmo, à sobrevivência da empresa.

Analisar o ambiente externo é (ou deveria ser) uma tarefa regular e necessária para qualquer empresa, pois, por meio dessa análise, é possível identificar eventos que possam impactar, positiva ou negativamente, os negócios da organização ou suas metas e seus objetivos planejados.

### 3.2 Turbulência e vulnerabilidade

Construir cenários é analisar o ambiente em uma perspectiva futura. Algumas variáveis condicionantes do futuro são, muito claramente, identificadas (as chamadas predeterminadas); outras, no entanto, são incertas.

Quanto mais variáveis incertas identificarmos no futuro (ou, de modo mais específico, quanto mais variáveis incertas tivermos de analisar para estimar acontecimentos futuros), mais complexa será a análise. Sobre a incerteza, é importante entendermos os conceitos de:

#### Turbulência

Complexidade derivada de múltiplas variáveis incertas.

#### Vulnerabilidade

Grau de capacidade de a empresa lidar, adequadamente, com turbulências.

## Relação entre vulnerabilidade e turbulência

Sabemos que a turbulência agrava a vulnerabilidade, mas devemos ter em mente que a vulnerabilidade decorre da incapacidade de a empresa enfrentar problemas prováveis.

Em outras palavras, é importante entendermos que reduzir a vulnerabilidade da organização implica tratar a turbulência de forma apropriada.

### 3.3 Inteligência competitiva

Para reduzir sua vulnerabilidade, as empresas mais competitivas, como a CAIXA, criaram **áreas de inteligência competitiva**.

As áreas de inteligência competitiva visam monitorar o ambiente e prever movimentos futuros que possam influenciar ou afetar suas metas e seus objetivos.

## Monitoramento de mudanças

As empresas estão sujeitas a grandes tipos de transformações. Essas transformações devem ser sempre monitoradas para que se identifiquem as mudanças possíveis que venham a impactá-las.

A área de inteligência competitiva acompanha as mudanças:

- na base tecnológica;
- nos hábitos dos clientes;
- nas leis e regulamentações;
- no perfil demográfico;
- geopolíticas.

### **Comentário sobre inteligência competitiva**

Na unidade 1, afirmamos que a chamada inteligência para vigilância apoia a capacidade de adaptação da organização. Retomando essa informação, podemos reforçá-la fazendo um alerta: o fato de a nossa empresa não perceber um evento no mercado não quer dizer que nossos concorrentes, mais atentos (ou vigilantes), não se aproveitem dele.

Vimos, também na unidade 1, que toda empresa deseja estar melhor posicionada no futuro e, para isso, é necessário que se vislumbre

esse futuro antecipadamente. Dessa forma, a área de inteligência competitiva monitora o ambiente permanentemente, em sua dimensão presente e em suas perspectivas futuras, buscando possíveis riscos e oportunidades que possam exigir mudanças estratégicas.

Em outras palavras, a área de inteligência competitiva visa à antecipação de ações já planejadas ou mesmo à indicação de novas ações a serem implementadas.

## **LIÇÃO 4 – DIREÇÕES ALTERNATIVAS COM BASE NA ANÁLISE SWOT**

Nesta lição, abordaremos:

- os aspectos internos e externos a serem analisados na matriz SWOT;
- os conceitos de predominância da análise e de direções alternativas da análise;
- a obtenção de vantagem estratégica por meio da análise SWOT.

## 4.1 Análise SWOT

Entre as metodologias para a análise do ambiente, uma de uso bastante consagrado é a chamada análise SWOT.

Essa metodologia permite que se analisem os aspectos externos à empresa (suas ameaças e oportunidades) bem como os aspectos internos (seus pontos fortes e fracos).

### Aspectos internos *versus* externos

É interessante, novamente, destacarmos as diferenças entre os aspectos internos e externos à organização. Vamos conhecer mais detalhes sobre eles:

#### Aspectos internos

Normalmente, os aspectos internos à organização estão sob o controle da própria empresa.

São exemplos:

- pessoal técnico atualizado ou desatualizado;
- tecnologia antiga ou de ponta;
- processos bem ou mal definidos, etc.

## Aspectos externos

A formação das oportunidades e ameaças é externa e, normalmente, está fora do controle da organização.

São exemplos:

- legislação tributária;
- taxa referencial de juros;
- subsídios para setores, etc.

## 4.2 Matriz SWOT

A montagem da matriz necessária para realização da análise SWOT é simples. Vejamos:



## Descrição dos aspectos da matriz SWOT

A partir da visualização da matriz SWOT, não vemos dificuldade em montá-la. Interpretá-la, no entanto, não é uma tarefa tão trivial. Vamos conhecer suas especificações:

### Ameaças

Quanto ao ambiente externo, uma ameaça é um movimento incontrolável presente no ambiente. A ameaça cria obstáculos à atuação da empresa, mas, eventualmente, pode ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

### Oportunidades

Ainda com foco no ambiente externo, uma oportunidade, embora não controlável pela empresa, equivale a um fator positivo que pode favorecer sua atuação no mercado, desde que, evidentemente, conhecida e aproveitada satisfatoriamente.

### Pontos fracos

Quanto ao ambiente interno, um ponto fraco, embora seja uma variável controlada, é a situação inadequada da empresa que lhe traz uma desvantagem operacional.

### Pontos fortes

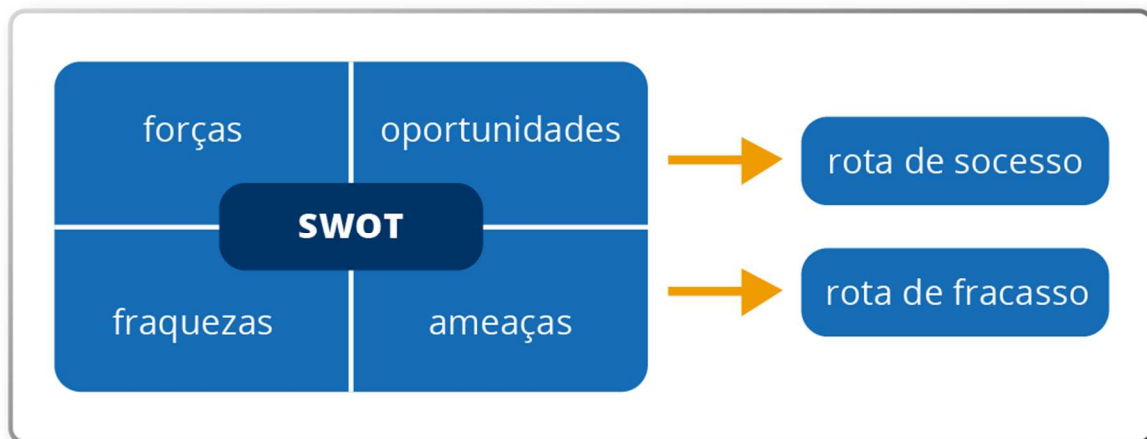
Ainda com foco no ambiente interno, um ponto forte é uma variável controlada que corresponde a uma diferenciação atingida pela empresa que proporciona algum tipo de vantagem operacional.

### Interpretação da matriz SWOT

Para entendermos como realizar a análise da matriz SWOT, é necessário, inicialmente, compreendermos que, quando as oportunidades externas incidem sobre os pontos fortes da empresa, ela está, naturalmente, em uma **rota de sucesso**.

Em sentido oposto, quando as ameaças externas incidem sobre os pontos fracos da organização, ela está em uma **rota de fracasso**.

Veamos o quadro a seguir:



## Intensidade dos fatores

Evidentemente, a matriz SWOT não é tão simples de se analisar. Essa complexidade reside no fato de nem todos os pontos fortes serem afetados na mesma intensidade por oportunidades e nem todas as ameaças atingirem, com o mesmo grau, os pontos fracos. Tomemos, como exemplo, a matriz hipotética a seguir:

	<b>oportunidades</b>	<b>ameaças</b>
<b>ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preço competitivo;</li><li>• alta demanda pelo produto;</li><li>• forte apelo ecológico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• invasão do mercado externo;</li><li>• tecnologia dos concorrentes;</li><li>• produtos substitutos.</li></ul>
<b>ambiente interno</b>	<b>fraquezas</b>	<b>fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• equipe de vendas bastante técnica;</li><li>• competência da equipe administrativa;</li><li>• boa localização geográfica;</li><li>• produto ecologicamente correto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• atendimento não personalizado;</li><li>• falta de inovação;</li><li>• único fornecedor;</li><li>• falta de marketing agressivo.</li></ul>

Embora a oportunidade indicada como **apelo ecológico** incida sobre o fator interno de o produto ser ecologicamente correto, em nada potencializa o fato de a equipe administrativa ser competente. Em sentido análogo, a ameaça decorrente da existência de substitutos não agrava a baixa inovação.

### 4.3 Predominância da análise

Para realizar a análise SWOT, é necessário responder a algumas perguntas. São elas:

- Até que ponto a força analisada pode colaborar para o aproveitamento da oportunidade em consideração?
- Até que ponto a força analisada pode colaborar para a mitigação da ameaça em consideração?
- Até que ponto a fraqueza analisada pode prejudicar o aproveitamento da oportunidade em consideração?
- Até que ponto a fraqueza analisada pode agravar a concretização da ameaça em consideração?

As respostas a essas perguntas definem o que chamamos de **predominância da análise**, e essa predominância determina as chamadas **direções alternativas da análise SWOT**.

### 4.4 Direções alternativas da análise

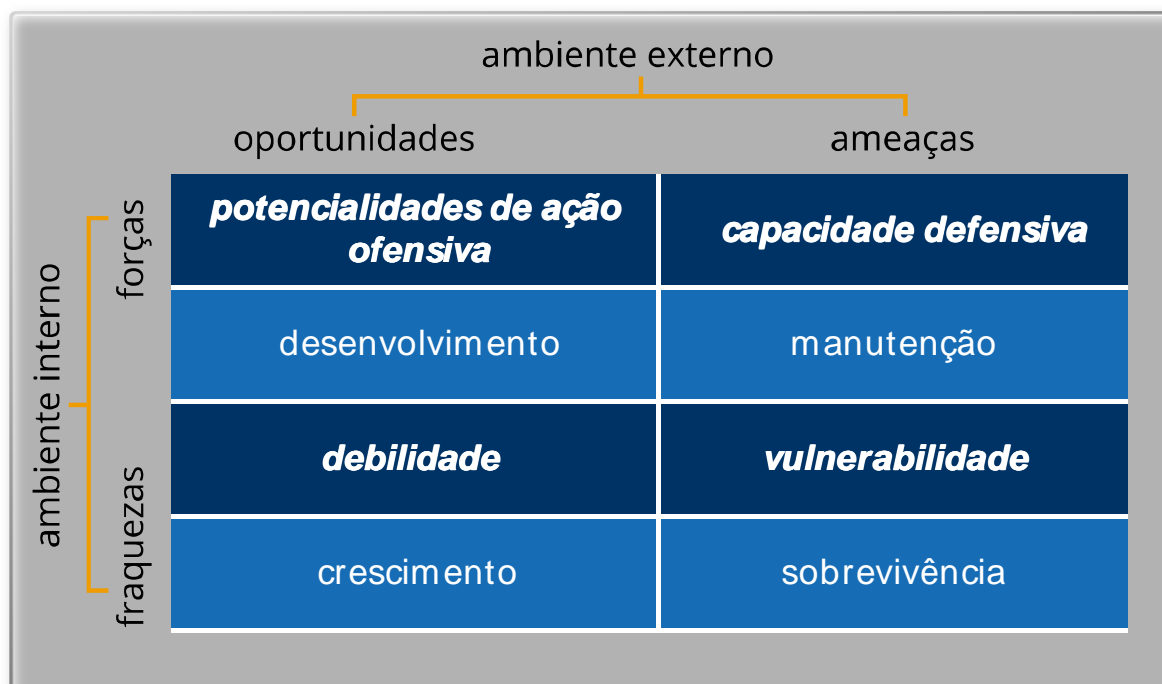
Quando, predominantemente, oportunidades incidem sobre os pontos fortes – ou, se preferirmos, quando uma força interna colabora para o aproveitamento de uma oportunidade externa –, a

organização possui potencialidade de ação ofensiva, e sua alternativa de trajetória (direção alternativa) é de desenvolvimento.

Por outro lado, se ameaças externas são minimizadas por forças internas, a empresa possui capacidade defensiva, e a direção é de manutenção de posição.

### Combinações possíveis

O quadro a seguir sintetiza as combinações possíveis em relação às direções alternativas da análise SWOT.



## 4.5 Vantagens estratégicas

O fato positivo de a empresa utilizar, adequadamente, a análise SWOT e conhecer sua verdadeira situação no mercado não é condição suficiente para seu sucesso ou sua sobrevivência.

É preciso utilizar esse conhecimento de modo a obter vantagens estratégicas. Vamos conhecer as estratégias necessárias ao utilizar a matriz SWOT:

### Pontos fracos e fortes

Qualquer empresa eficaz busca potencializar seus pontos fortes internos e amenizar seus pontos fracos. No entanto, não devemos ignorar os pontos fracos e apenas focar os fortes; é preciso gerir os dois de maneira concatenada e inteligente.

É preciso, portanto, concentrar os esforços nos pontos fortes, para que a empresa seja destaque em seu mercado, e trabalhar também seus pontos fracos, para que a empresa não tenha desequilíbrios que possam levá-la a possíveis fracassos.

## Oportunidades e ameaças

No ambiente externo, no entanto, é necessário procurar identificar as oportunidades e tratá-las como ferramentas de alavancagem para que a empresa saia na frente e mantenha-se competitiva.

Quanto às ameaças, elas sempre estão presentes no espaço empresarial, portanto, subestimá-las ou não lhes dar a devida importância é assumir riscos inevitáveis. Dessa forma, é preciso tratar as ameaças com soluções criativas, buscando alternativas para neutralizá-las ou reduzir seu impacto.

## 4.6 Análise SWOT e planejamento

A análise SWOT, quando adequadamente elaborada, é muito útil para:

- explicitar a situação atual de uma empresa ou de um produto/serviço;
- identificar o potencial da empresa e suas trajetórias possíveis.

Evidentemente, as trajetórias possíveis da empresa podem ser alteradas tanto pelo uso mais eficiente das condições do ambiente interno quanto pelo posicionamento adotado em relação ao ambiente externo.

A análise SWOT auxilia, portanto, na elaboração do planejamento por indicar situações presentes sobre os ambientes com os quais as empresas lidam e também por oferecer indicativos de trajetórias plausíveis a serem seguidas.

Uma boa análise com base na matriz SWOT e um cenário bem elaborado são as chaves do êxito e da eficácia de qualquer planejamento.

## LIÇÃO 5 – INTEGRAÇÃO ENTRE AS ANÁLISES DE AMBIENTE

Nesta lição, abordaremos:

- os pontos de contato entre as análises SWOT, de cenários prospectivos e de planejamento estratégico;
- o conceito de miopia estratégica;
- o modelo de planejamento da CAIXA e suas condicionantes.

## 5.1 Decisão estratégica

Pelo que vimos até agora, somos levados a concordar com Porter (2005) quando afirma que:

“ tomar decisão estratégica é compatibilizar os ambientes interno e externo. ”

Dessa forma, podemos afirmar que, embora existam diversas formas de se conduzirem os negócios de uma empresa, todas dependem da capacidade de compreensão de certas premissas identificáveis nos ambientes interno e externo. Tais premissas irão contribuir para o sucesso ou fracasso das organizações.

### Compatibilização dos ambientes

Para compatibilizar os ambientes interno e externo, é necessário que eles sejam muito bem entendidos. Por diversos motivos, no entanto, algumas empresas têm dificuldade para interpretar os ambientes, quer na sua condição atual, quer no seu potencial futuro.

Há, por exemplo, empresas demasiadamente focadas no dia a dia e que, normalmente, atuam de forma apenas reativa diante de mudanças.

Outras empresas, no entanto, têm grande dificuldade de adaptar-se às mudanças, pois agem, por tradição, sob uma lógica de que “se deu certo no passado, dará certo hoje e no futuro”.

## 5.2 Miopia estratégica

Muitas empresas têm dificuldades em reposicionar-se frente às mudanças, pois, de uma forma ou de outra, tratam o ambiente de modo determinista ou *curto-prazista*.

Independentemente da causa ou do motivo, as dificuldades das empresas de compreenderem seus ambientes, usualmente, são chamadas de **miopia estratégica**.

## Atuação das ferramentas nos casos de miopia

Vamos conhecer como cada uma das ferramentas atua nos casos de miopia estratégica:

### Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de extrema necessidade para as escolhas estratégicas das empresas e, portanto, para seu planejamento.

Ao analisar, de maneira objetiva, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa, a análise SWOT reduz o risco decorrente da miopia estratégica, fazendo com que a empresa conheça sua verdadeira situação no mercado, o que é primordial para a tomada de decisões.

### Construção de cenários

Outro instrumento que, quando utilizado como ferramenta de planejamento, afronta a miopia estratégica é a construção de cenários.

---

Os cenários não só pretendem ordenar alternativas para o ambiente futuro mas também visam dar significado a eventos complexos desse ambiente. Quando utilizamos cenários para elaborar o planejamento, evidentemente, afastamo-nos das tradicionais metodologias de planejamento, já que assumimos lidar com as incertezas para predição do futuro.

### 5.3 Modelo de planejamento da CAIXA

Combinar o uso de cenários e a análise SWOT confere maior consistência ao planejamento elaborado. De acordo com seu ciclo de planejamento estratégico, a CAIXA vale-se dessas duas ferramentas.

De acordo com o modelo adotado pela CAIXA, a formulação de seu planejamento estratégico consiste em determinar a intenção estratégica corporativa e as competências centrais da instituição, que dependem de uma correta análise interna.

Na sequência, realiza-se a análise do ambiente externo e constroem-se cenários, para, só então, elaborar o plano estratégico e os consequentes planos de ação.

### **Exemplo de diferenças entre ferramentas de planejamento**

Podemos trazer um exemplo do cotidiano para explicitar as diferenças entre planejamento tradicional e aquele que se vale de cenários.

Imagine que você decida passar um fim de semana com a família em uma cidade turística, no litoral. Você pode planejar sua viagem de maneira tradicional, indo à internet e pesquisando hotéis, opções de lazer no local, distância, em quilômetros, entre sua residência e a cidade praiana, etc. Com base nessas informações, você planeja o tempo de viagem, o consumo de combustível, se fará ou não uma parada para tomar um cafezinho na estrada, etc. Planeja ainda que, chegando ao destino, visitará o parque temático tal, jantará no restaurante tal, prevendo, inclusive, o quanto gastará em cada um desses locais.

Essa forma tradicional de planejamento não deixa de ser aplicável e, até mesmo, desejável, mas é bastante incompleta, pois não considera as incertezas do passeio em família pretendido.

Esse planejamento ignora elementos variáveis, como o fluxo do tráfego na estrada (que pode aumentar o tempo da viagem), a

eventualidade de problemas mecânicos em seu automóvel ou coisas mais simples, como furar um pneu. Esse planejamento nem mesmo considera o clima. Suponha que chova o fim de semana inteiro. Como o planejamento tradicional feito não criou alternativas, restará a você e sua família ficarem vendo TV no quarto do hotel.

Como podemos perceber, por não ter considerado, em seu planejamento, as incertezas relativas a seu passeio com a família, você ficou sujeito a encontrar situações imprevisíveis (ou incertas) que, dependendo de como se apresentassem, contribuiriam para o sucesso ou insucesso da viagem.

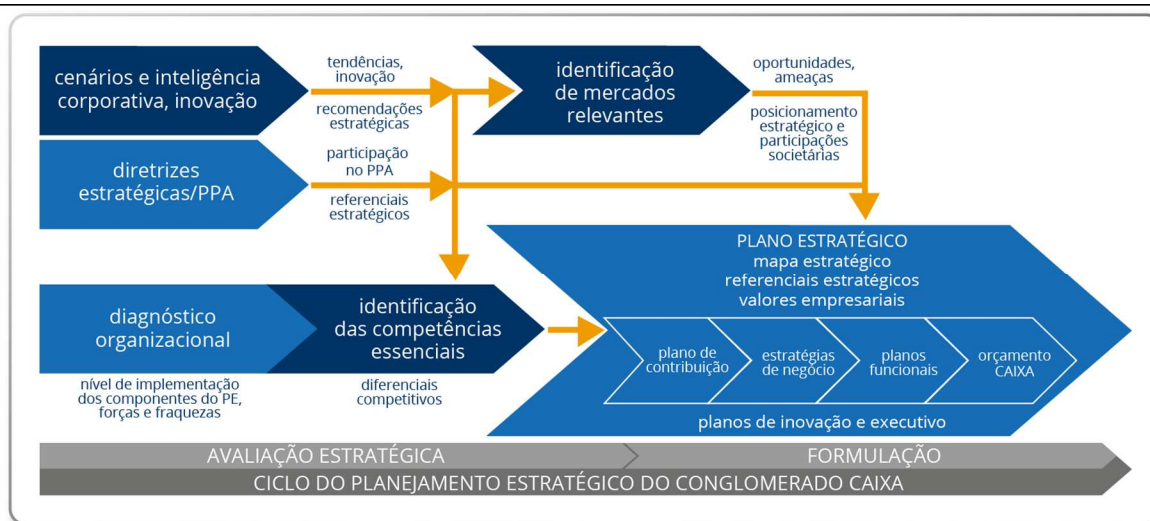
Dessa forma, fica evidente que utilizar cenários como instrumento de planejamento pode estabelecer vantagens e eficácia à tarefa, pois, ao levar em conta um conjunto razoável de informações ou de possibilidades sobre o futuro, o planejamento passa a ter condição tanto conceitual quanto analítica para identificar incertezas, compreendendo-as e estruturando-as em um número limitado de alternativas.

## Assertividade do modelo

Uma das vantagens do uso do modelo de planejamento pela CAIXA é que ele é assertivo, pois, além de gerar o planejamento propriamente dito, ele permite:

- identificar possíveis oportunidades de negócios;
- testar a estratégia em múltiplos cenários;
- pesquisar mudanças no ambiente para determinar adaptação/mudança de estratégias.

### Exemplo – Ciclo de planejamento estratégico da CAIXA



## Condicionantes do modelo da CAIXA

É importante esclarecermos que o método adotado pela CAIXA sustenta-se em duas condicionantes que determinam o sucesso da

implementação de planejamento estratégico. Vejamos cada uma delas para obter mais informações:

### Recursos humanos

A respeito do engajamento dos recursos humanos, o modelo adotado assume ser necessário o comprometimento não apenas dos níveis de diretorias, gerências, chefias e demais lideranças, mas também dos colaboradores de todos os níveis da estrutura organizacional.

Esse comprometimento tem, evidentemente, a contrapartida que decorre do compartilhamento do conhecimento que a empresa detém sobre seu rumo e seu papel no mercado.

### Revisão do plano estratégico

O processo de revisão do plano estratégico funciona como uma ferramenta para que a empresa domine o processo de implementação e monitore o planejamento estratégico elaborado.

## 5.4 Atuação da inteligência corporativa

No contexto do modelo adotado pela CAIXA, a área de inteligência corporativa não só pode realizar o monitoramento da execução da estratégia estabelecida, mas, indo além, é capaz de apoiar a incrementação e difusão da cultura estratégica em toda a empresa.

A área de inteligência corporativa é de grande importância para o modelo de planejamento adotado pela CAIXA, pois é capaz de transformar informações desagregadas em vantagem competitiva para as empresas.



### CENÁRIO CULTURAL

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo desta unidade, acesse o cenário cultural no ambiente *on-line*.

---

## ATIVIDADES

### Questão problematizadora

Após analisar o conteúdo da unidade, podemos retomar a questão apresentada na situação-problema.

Com base nas informações sobre as eventuais mudanças nas condições do ambiente apresentadas nas situações-problema das unidades 1 e 2, reflita sobre a construção da matriz SWOT da CAIXA e sobre qual seria a trajetória mais provável para a instituição.

A montagem da matriz SWOT é simples, e, para promover sua análise, algumas perguntas devem ser respondidas, como, por exemplo: até que ponto a força analisada pode colaborar para a superação de uma ameaça?

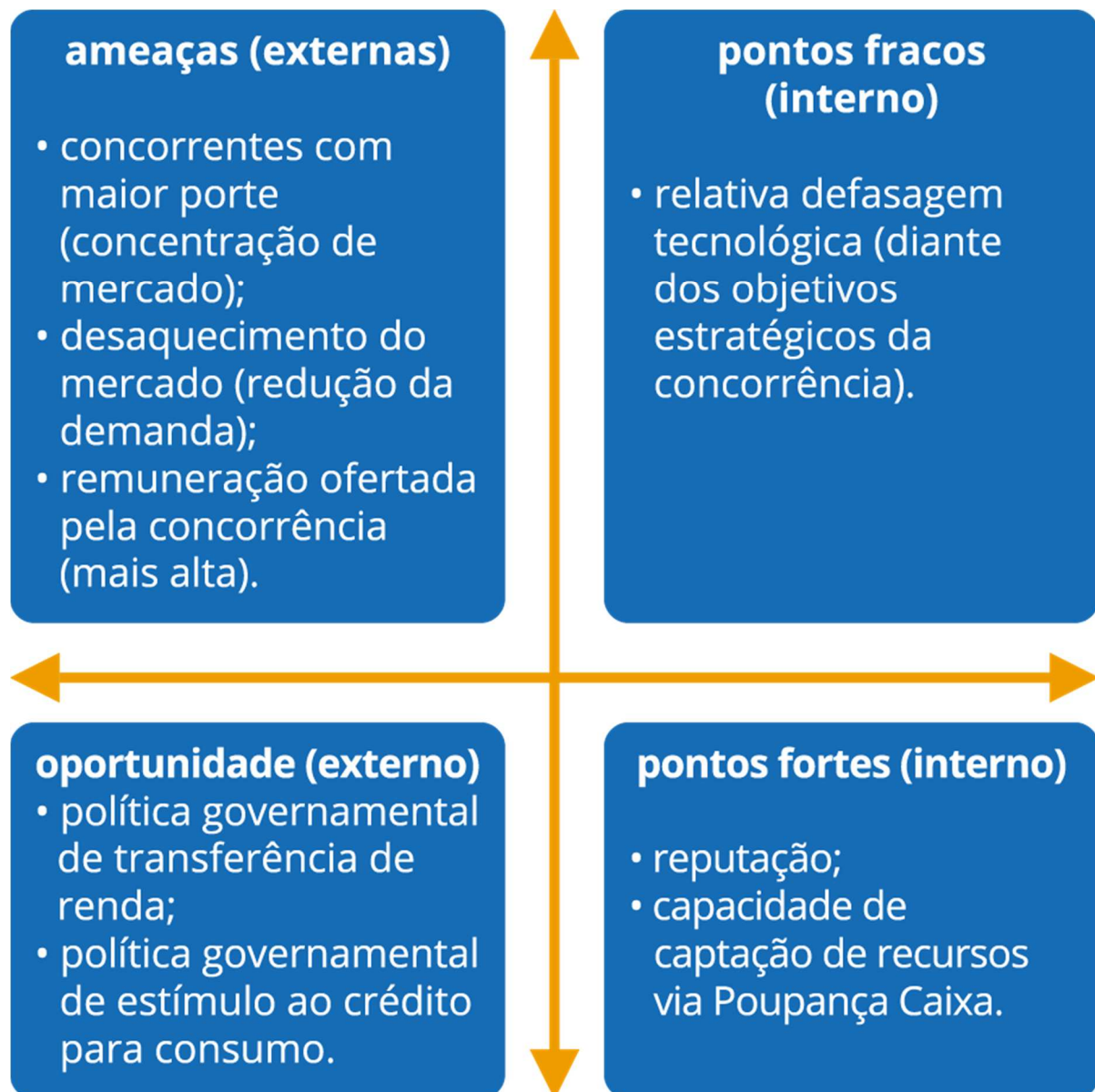
Dessa forma, podemos aceitar que todas as ameaças consideradas podem, ao menos em parte, ser compensadas pela reputação e tradição da CAIXA (ponto forte). Em igual sentido, podemos confirmar que os pontos fortes listados colaboram, em muito, para o aproveitamento das oportunidades levantadas (sendo claro no caso que tais

oportunidades referem-se a um segmento de atuação específico).

Quanto aos outros segmentos, o ponto fraco (tecnologia bancária) agrava o potencial de ameaças dos concorrentes.

Combinando as respostas que servem de guia para a análise, observamos que, na situação-problema sugerida, a CAIXA não possui potencial de ação ofensiva nem encontra-se em situação de debilidade ou vulnerabilidade. Está, portanto, em condição de defender sua posição e em uma trajetória de manutenção.

Uma sugestão de matriz SWOT para CAIXA, considerando as eventuais mudanças nas condições do ambiente, seria:





### Autoavaliações

Acesse, no ambiente *on-line*, as autoavaliações desta unidade.

### Jogo didático

Acesse, no ambiente *on-line*, o jogo didático desta unidade.