



Metodologias de Apoio ao Planejamento Estratégico





Análise Ambiental



Análise Ambiental : Matriz SWOT

- ▶ A sigla SWOT
 - ▶ Strengths (forças),
 - ▶ Weaknesses (fraquezas),
 - ▶ Opportunities (oportunidades) e
 - ▶ Threats (ameaças)



Matriz SWOT

- ▶ Interno (pode ser controlado)
- ▶ Externo (pode apenas ser monitorado)





Ameaças e Oportunidades



Ameaças e oportunidades

- ▶ Esta análise deve levar em conta não somente
 - ▶ As tendências que afetam a organização,
 - ▶ Mas também a probabilidade desta tendências tornarem-se eventos reais.



Ameaças e oportunidades

- ▶ Deve-se dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para
 - ▶ Evitar as ameaças reais e
 - ▶ Explorar as oportunidades da melhor maneira possível.



Ameaças e oportunidades

- ▶ As ameaças e oportunidades sempre afetam de forma **homogênea** todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo.



Ameaças e oportunidades

- ▶ Contudo as organizações que
 - ▶ Perceberem as mudanças e
 - ▶ Tiverem agilidade para se adaptarem,
 - ▶ serão aquelas que
 - Tirarão melhor proveito das oportunidades
 - Terão menores danos das ameaças.



Ambiente Externo

- ▶ Variáveis Ambientais
- ▶ Variáveis Culturais/Sociais
- ▶ Variáveis Demográficas
- ▶ Variáveis Econômicas
- ▶ Variáveis Jurídicas/Políticas
- ▶ Variáveis Psicológicas
- ▶ Variáveis Tecnológicas



Ambiente demográfico

- ▶ Idade média dos usuários
- ▶ Distribuição geográfica
- ▶ Hábitos e perfis pessoais, familiares e profissionais
- ▶ Individualidade das pessoas
- ▶ Consumo consciente
- ▶ Responsabilidade social



Ambiente econômico

- ▶ Disponibilidade de crédito
- ▶ Taxas de juros
- ▶ Cotação de moedas estrangeiras
- ▶ Distribuição de renda
- ▶ Classes sócio-econômicas



Meio Ambiente

- ▶ Matéria-prima
- ▶ Custo da energia
- ▶ Níveis de poluição
- ▶ Proteção ambiental
- ▶ Clima



Ambiente tecnológico

- ▶ Aceleração das mudanças tecnológicas
- ▶ Orçamentos para Pesquisa & Desenvolvimento
- ▶ Legislação sobre tecnologia
- ▶ Tecnologias de informação e comunicação
- ▶ Novos padrões de interação



Ambiente político e legal

- ▶ Legislação tributária
- ▶ Legislação trabalhista
- ▶ Direitos do consumidor



Ambiente sócio-cultural

- ▶ Relações das pessoas
- ▶ Resistência em relação aos valores culturais centrais
- ▶ Sub-culturas emergentes



Outras variáveis do ambiente externo

- ▶ Concorrência
- ▶ Perfil dos consumidores
- ▶ Perfil dos fornecedores
- ▶ Parcerias
- ▶ Tamanho do mercado



Oportunidades Potenciais

- ▶ Rápido crescimento de mercado
- ▶ Mudanças nas necessidades dos usuários
- ▶ Abertura aos mercados estrangeiros
- ▶ Empresa rival enfrenta dificuldades
- ▶ Encontrados novos usos do produto
- ▶ Desregulamentação
- ▶ Novas tecnologias
- ▶ Mudanças demográficas
- ▶ Outras empresas procuram alianças
- ▶ Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto
- ▶ Novos métodos de distribuição



Ameaças Potenciais

- ▶ Aumento da regulamentação
- ▶ Recessão
- ▶ Nova tecnologia
- ▶ Mudanças demográficas
- ▶ Barreiras ao comércio exterior
- ▶ Desempenho negativo das empresas associadas
- ▶ Entrada de concorrentes estrangeiros
- ▶ Introdução de substitutos
- ▶ Ciclo de vida em declínio
- ▶ Mudanças das necessidades
- ▶ As empresas rivais adotam novas estratégias





Forças e Fraquezas



Forças e Fraquezas

- ▶ A outra face da análise SWOT
- ▶ Quando percebe-se um ponto forte, deve-se
 - ▶ Ressaltá-lo ainda mais e
- ▶ Quando percebemos um ponto fraco, deve-se
 - ▶ Agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.



Forças e Fraquezas

- ▶ Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo,
- ▶ Os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias



Forças

- ▶ Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.



Forças e Fraquezas

- ▶ O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo:



Forças e Fraquezas

- ▶ Reputação da empresa
- ▶ Participação de mercado
- ▶ Qualidade do produto
- ▶ Qualidade do serviço
- ▶ Eficácia do preço
- ▶ Boa comunicação
- ▶ Poder de venda
- ▶ Inovação tecnológica
- ▶ Cobertura geográfica
- ▶ Fluxo de caixa
- ▶ Instalações
- ▶ Força de trabalho



Forças Potenciais

- ▶ Competência distintiva
- ▶ Líder de mercado
- ▶ Economia de escala
- ▶ Tecnologia própria
- ▶ Processos patenteados
- ▶ Custos mais baixos
- ▶ Boa imagem
- ▶ Talento gerencial
- ▶ Habilidades de marketing
- ▶ Qualidade de produto
- ▶ Parcerias
- ▶ Distribuição
- ▶ Comprometida com os funcionários



Fraquezas Potenciais

- ▶ Falta de direção estratégica
- ▶ Poucos gastos em Inovação
- ▶ Linha de produtos muito reduzida
- ▶ Distribuição limitada
- ▶ Custos altos
- ▶ Produtos desatualizados
- ▶ Problemas operacionais internos
- ▶ Imagem de mercado fraca
- ▶ Experiência da administração limitada
- ▶ Funcionários mal treinados





Resultados da Matriz Swot



Resultados

- ▶ Deve-se priorizar os esforços na busca de solução para aqueles pontos que mais afetam negativamente o negócio.



Resultados

- ▶ A empresa poderá identificar seus Fatores Críticos de Sucesso.



Resultados

- ▶ Associar cada Ponto Forte ou Fraco a um departamento ou área da empresa.
- ▶ Desta forma a empresa pode **aproveitar as suas oportunidades e evitar as ameaças às estratégias.**



Resultados

		ANÁLISE INTERNA		
		PREDOMINÂNCIA DE		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento





Beneficios



Benefícios da Matriz SWOT

- ▶ Simplicidade: Pode ser conduzida sem treinamento ou habilidades técnicas extensivas
- ▶ Custos Menores: Sua simplicidade elimina a necessidade e as despesas envolvidas no treinamento formal
- ▶ Flexibilidade: Pode ser desempenhada com ou sem sistema de informações



Benefícios da Matriz SWOT

- ▶ **Integração:** Habilidade de integrar e sintetizar tipos diversos de informações, quantitativas e qualitativas, de várias áreas da empresa
- ▶ **Colaboração:** Tem a habilidade de estimular a colaboração entre as áreas funcionais da empresa que são interdependentes, mas com pouco contato entre si





Análise da Ferramenta



Análise

- ▶ Faz parte do planejamento estratégico da organização
- ▶ Usa-se o SWOT apenas após a determinação da missão
- ▶ Pode ser feita por indivíduos ou por equipes
- ▶ Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental



Análise

- ▶ É um método para conhecer melhor e planejar o futuro
- ▶ É uma ferramenta para analisar uma organização e seu entorno
- ▶ É uma ferramenta para contextualizar em nível local, regional, nacional e internacional a posição da organização
- ▶ É um método para conhecer a posição de partida antes de definir uma estratégia de atuação



Análise

▶ É usada:

▶ Na análise da empresa

▶ Na análise da cadeia produtiva

▶ Na análise do contexto





Técnicas SWOT



Técnica SWOT

- ▶ As informações devem ser recentes e isentas
- ▶ As fontes devem ser idôneas e desprovidas de viés
- ▶ Todos os participantes devem conhecer os conceitos envolvidos
- ▶ Pode ser desejável incluir as visões de pessoas de fora da organização



Técnica SWOT

- ▶ Pode-se utilizar brainstorming, focus groups, entrevistas, pesquisas, etc
- ▶ Deve sempre estar baseado nas percepções dos consumidores, não nas percepções dos gerentes
- ▶ Deve servir como catalisador para estruturar a geração das estratégias de marketing que produzirão os resultados desejados



Técnicas SWOT

- ▶ Os conceitos SWOT não devem ser considerados em termos absolutos
- ▶ **Uma oportunidade também pode ser uma ameaça**
- ▶ **Um ponto forte pode ser um ponto fraco em outro contexto**



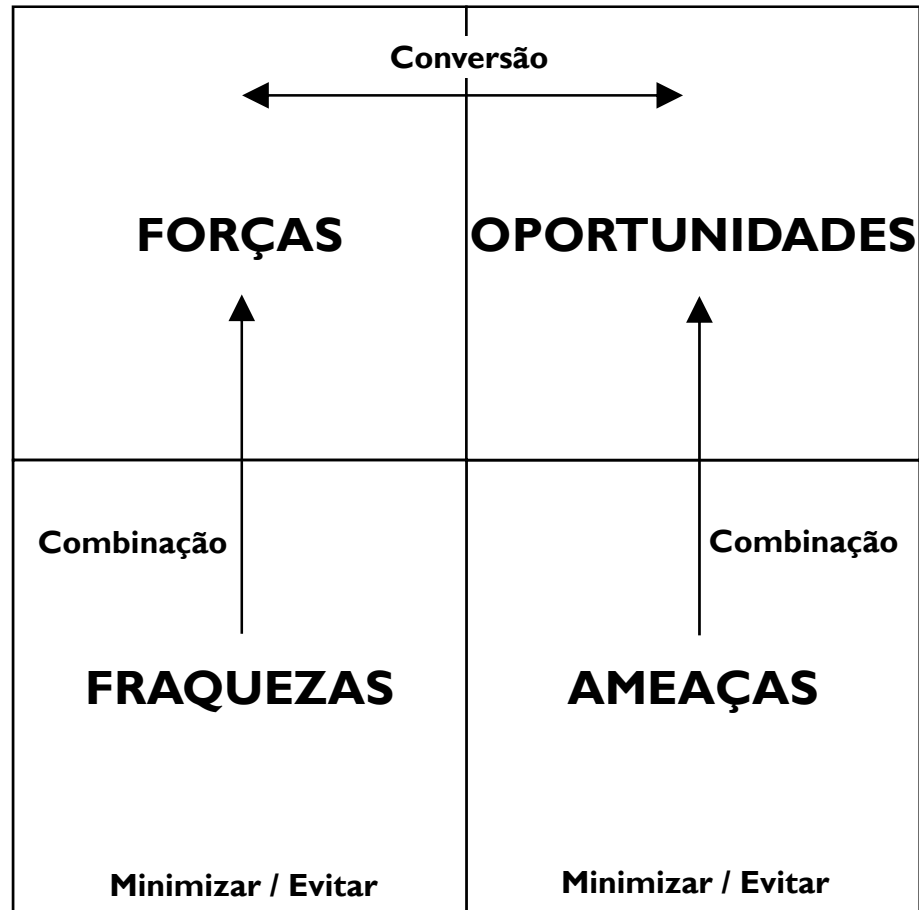
Técnicas SWOT

▶ Quatro Tarefas Principais

- ▶ Tarefa 1: Avaliação de Forças e Fraquezas
- ▶ Tarefa 2: Equiparação de Forças e Oportunidades
- ▶ Tarefa 3: Conversão de Fraquezas em Forças e de Ameaças em Oportunidades
- ▶ Tarefa 4: Desqualificação das Fraquezas e ameaças que não podem ser transformadas



Técnicas SWOT



Força + Oportunidade = Vantagem Competitiva

- ▶ A chave para o sucesso no cumprimento das metas e objetivos da empresa depende de sua **habilidade em transformar forças importantes em capacidades de realização.**



Força + Oportunidade = Vantagem Competitiva

- ▶ O desafio é administrar
 - ▶ Capacidades Percebidas X Capacidades Reais



Fraquezas → Forças

Ameaças → Oportunidades

- ▶ As empresas podem converter fraquezas em forças, e mesmo em capacidades, ao investir estrategicamente em áreas-chaves.
- ▶ Desenvolvimento de novos produtos, de novos mercados, investimento em P&D ...



Fraquezas → Forças

Ameaças → Oportunidades

- ▶ Da mesma forma, ameaças podem, freqüentemente, ser transformadas em oportunidades, se os recursos corretos estiverem disponíveis.
- ▶ Um dos principais benefícios do planejamento estratégico é uma melhor base para as decisões de alocação de recursos



Fraquezas → Forças

Ameaças → Oportunidades

- ▶ Deve-se identificar **passivos importantes**
 - ▶ Um passivo ocorre quando uma fraqueza reforça uma ameaça
 - ▶ Transformação de passivos é prioritária



Desqualificar Fraquezas e Ameaças não transformadas

- ▶ As principais fraquezas que não são transformadas em forças tornam-se limitações.
- ▶ Essas limitações se tornarão óbvias e significativas para todos que interagem com a empresa.
- ▶ As limitações devem ser minimizadas ou evitadas





Diretrizes



Diretrizes

- ▶ Manter-se Focado:

- ▶ Uma análise única e ampla da instituição pode levar à generalizações significativas. Análises separadas são recomendadas.

- ▶ Para facilitar a análise, uma organização pode realizar diversos SWOT's menores, para unidades operacionais (Marketing, finanças, operações, etc), por exemplo, de forma a reduzir a complexidade do problema.



Diretrizes

- ▶ **Colabore com outras áreas funcionais:**
 - ▶ A análise SWOT promove o compartilhamento de informações e as perspectivas interdepartamentais. Esse cruzamento de idéias permite soluções mais criativas e inovadoras.



Diretrizes

- ▶ Examine os assuntos com base na perspectiva dos consumidores:
 - ▶ As crenças dos consumidores sobre a empresa e seus produtos são criticamente importantes na análise SWOT. O termo consumidores deve ser amplamente definido para incluir clientes, funcionários, acionistas e outros públicos relevantes.
 - ▶ Impressões e expectativas da alta administração podem afetar o SWOT, alterando as percepções dos analistas frente ao ambiente real, resultando em análise mais conservadoras ou mais ousadas



Diretrizes

- ▶ A recomendação é mais importante do que a análise:
 - ▶ A análise SWOT pode propor soluções, mas por si só não resolve qualquer problema. Para tal, uma estratégia deve ser sugerida e implementada.

