



Metodologias de Apoio ao Planejamento Estratégico



Profa. Lillian Alvares
Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília

▶ **Análise Ambiental**



Análise Ambiental : Matriz SWOT

- ▶ A sigla SWOT
 - ▶ Ambiente Interno
 - ▶ Strengths (forças)
 - ▶ Weaknesses (fraquezas)
 - ▶ Ambiente Externo
 - ▶ Opportunities (oportunidades)
 - ▶ 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
- explorar as oportunidades da melhor maneira possível.



Ameaças e oportunidades

- ▶ Ameaças e oportunidades afetam **todas as organizações.**



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
- ▶ Hábitos de consumo



Ambiente econômico

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



Meio Ambiente

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



Ambiente tecnológico

- ▶ Aceleração das mudanças tecnológicas
- ▶ Legislação sobre tecnologia
- ▶ Tecnologias de informação e comunicação
- ▶ Novos padrões de interação



Ambiente político e legal

- ▶ Legislação
- ▶ Tendências políticas



Ambiente sócio-cultural

- ▶ Relações das pessoas
- ▶ Valores culturais centrais



Oportunidades Potenciais

- ▶ Rápido crescimento de mercado
- ▶ Mudanças nas necessidades dos usuários
- ▶ Produtos e serviços substitutos
- ▶ Novas tecnologias
- ▶ Mudanças demográficas
- ▶ Novos usos do produto



Ameaças Potenciais

- ▶ Aumento da regulamentação
- ▶ Entrada de concorrentes
- ▶ Recessão
- ▶ Introdução de substitutos
- ▶ Nova tecnologia
- ▶ Ciclo de vida em declínio
- ▶ Mudanças demográficas
- ▶ Mudanças das necessidades





Forças e Fraquezas



Forças e Fraquezas

A outra face da análise SWOT

- ▶ Ponto forte:
 - Vantagens internas da organização
- ▶ Quando percebe-se um ponto forte, deve-se
 - ▶ **Ressaltá-lo ainda mais**



Forças e Fraquezas

- ▶ Quando percebemos um ponto fraco, deve-se
 - ▶ **Agir para corrigí-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 e Fraquezas

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



Forças Potenciais

- ▶ Competência
- ▶ Liderança
- ▶ Escala
- ▶ Tecnologia própria
- ▶ Processos patenteados
- ▶ Custos mais baixos
- ▶ Distribuição
- ▶ Boa imagem
- ▶ Talento gerencial
- ▶ Habilidades de marketing
- ▶ Qualidade
- ▶ Parcerias
- ▶ Comprometimento com os funcionários



Fraquezas Potenciais

- ▶ Falta de direção estratégica
- ▶ Pouco investimento 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

- ▶ **Prioriza esforços na busca de solução** para aqueles pontos que afetam mais negativamente o negócio.



Resultados

- ▶ São identificados os **Fatores Críticos de Sucesso.**



Resultados

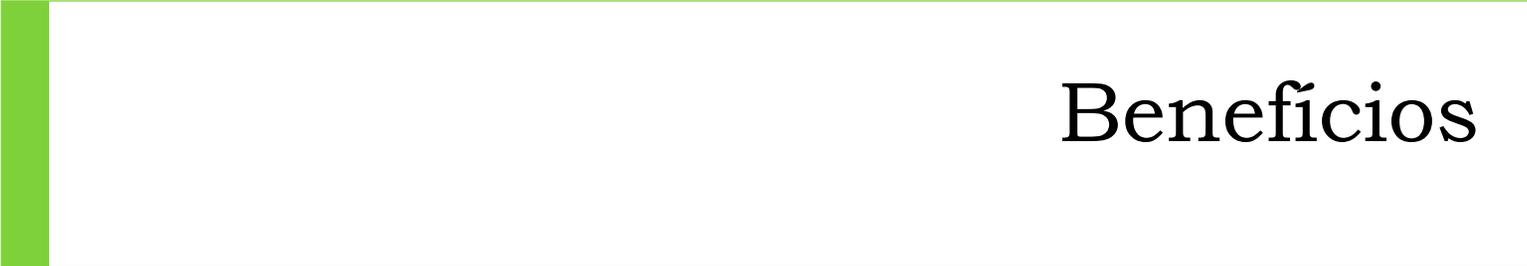
- ▶ **Associa** cada Ponto Forte ou Fraco a uma **área** da instituição.



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 praticamente não gera custos
- ▶ **Flexibilidade:** Pode ser desempenhada com ou sem apoio de infraestrutura tecnológica



Benefícios da Matriz SWOT

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





Análise da Metodologia



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**



Análise

- ▶ É uma ferramenta para **analisar** uma **organização** e o ambiente que a envolve
- ▶ 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

▶ Foco:

- ▶ 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.



Análise

- ▶ É usada:
 - ▶ Na análise da instituição
 - ▶ Na análise da cadeia produtiva
 - ▶ Na análise do contexto





Premissas



Premissas

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



Premissas

- ▶ Pode-se utilizar **brainstorming**, entrevistas, pesquisas, etc
- ▶ Deve sempre estar baseado nas **percepções dos usuários**, **não** nas **percepções dos líderes**
- ▶ Deve servir como **catalisador** para estruturar a geração das **estratégias**



Premissas

- ▶ 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**





Refinando o uso

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

- ▶ 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**

