

## Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 3\_2º Sem\_2011

Turmas: 3º A

### 1. ASSUNTOS

- Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

### 2. OBJETIVO A SER CONQUISTADO

- 1) Identificar o negócio da organização
- 2) Construir uma matriz SWOT (DOFA)
- 3) Realizar a análise estratégica da matriz construída

“Somente quem se arrisca a ir longe fica sabendo até onde pode chegar”. Thomas Stearns Eliot.

### 3. INTRODUÇÃO

Antes de qualquer coisa, mesmo antes da visão, é preciso definir com clareza qual o negócio de atuação da organização para melhor extrair sua visão, missão e realizar o diagnóstico estratégico.

A matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada para auxiliar no diagnóstico estratégico da organização. Segundo Wrigth, Kroll e Parnell (2000), subjacente à missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinada oportunidade e evitar ou minimizar as ameaças. Com isso, a organização tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da organização permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

### 4. Identificação do negócio da organização

Antes de qualquer ação de planejamento estratégico, é preciso definir exatamente qual o negócio da empresa. A delimitação do negócio **refere-se ao espaço de oportunidades** que ela quer ocupar. A organização tem que ser percebida por todos os seus integrantes de forma única. É o primeiro passo para criarmos sinergia em torno de sua visão e missão. Cito como exemplo, para representar a **percepção de valor** para uma organização, o caso dos três trabalhadores que estavam construindo a Catedral de Saint Paul. A eles foi perguntado: o que estão fazendo? - carregando pedras, respondeu o primeiro; - preservando meu salário, respondeu o segundo; - construindo uma catedral, disse o terceiro, demonstrando o verdadeiro valor de sua participação naquela obra. A figura 1 detalha a abordagem quanto à definição do negócio.

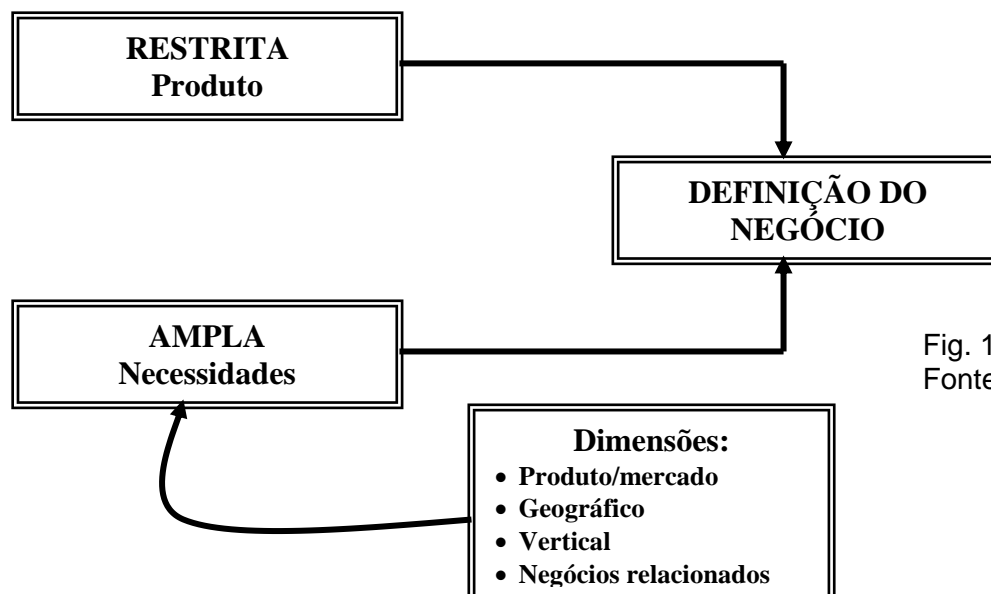


Fig. 1: A definição do negócio  
Fonte: Tavares, 2005

O negócio da organização precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os **desejos ou necessidades** que ela pretende satisfazer e a **disponibilização de competências e habilidades** para satisfazê-los. A delimitação do negócio corresponde à linha mestra que a direção adota para orientar a ação organizadora.

O Quadro 1 apresenta exemplos de atividades com definições **restritas e amplas**. O posicionamento **restrito tende a negligenciar o consumidor**, concentrando-se no produto. O posicionamento amplo concentra-se em **atender as demandas do ambiente**, a organização visualiza o produto ou serviço como alternativas para satisfazê-las, conforme cada uma de suas expressões. **O leque de opções aumenta significativamente.**

RESTRITA	AMPLA
Trens de ferro Tratores Secos e Molhados Televisão	Transportes Produtividade agrícola Alimentos Informação, lazer, cultura e entretenimento

Quadro 1: Definição restrita e ampla do negócio

Fonte: Tavares, 2005

O negócio de uma organização é uma questão de escolha. Uma empresa que está no negócio de produtos agrícolas pode atuar de muitas maneiras: aperfeiçoamento de sementes, fertilizantes, inseticidas, máquinas, implementos agrícolas etc. A delimitação significa escolher as alternativas disponíveis, observando-se se a empresa possui competência distintiva para atuar no negócio escolhido. No quadro 1 vimos que as empresas ferroviárias restringiram seus negócios ao setor de transporte, especificamente “trens de ferro”, enquanto a tecnologia colocava à disposição do mercado alternativas mais rápidas e flexíveis, como aviões, automóveis e caminhões. Essas empresas não atenderam a esses tipos de demanda, preferindo deixar que outras empresas assumissem tal função.

## 5. A matriz SWOT (DOFA)

A Matriz DOFA (SWOT) foi desenvolvida pela Escola do Design do Grupo da Harvard Business School nos anos 60.

É uma ferramenta muito útil na elaboração do Planejamento estratégico. Por meio dela pode se relacionar metodicamente, em um gráfico, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente organizacional, de forma a gerenciá-los a fim de melhorar o desempenho da Organização.

DOFA é a tradução de SWOT, acrônimo que tem origem em 4 palavras no idioma inglês: Strength (Força); Weakness (Fraqueza); Opportunities (Oportunidades); Threats (Ameaças).

Debilidades = fraquezas = pontos fracos

Oportunidades

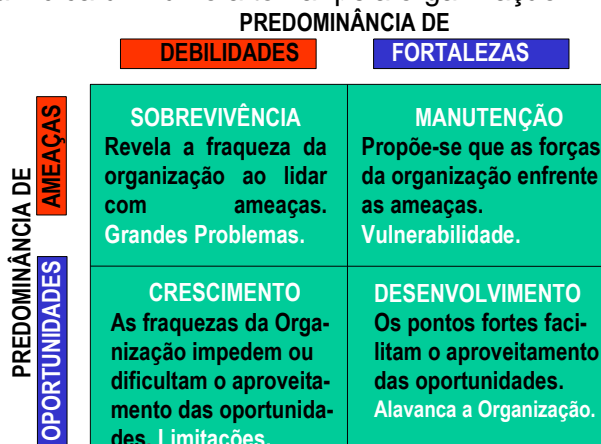
Fortalezas = forças = pontos fortes

Ameaças

Sua função primordial é **possibilitar a escolha da estratégia adequada**, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da organização.

O objetivo da Matriz DOFA é **cruzar as oportunidades e ameaças** externas à organização com seus **pontos fortes e fracos**.

Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células: sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento. Cada célula indica um rumo a tomar pela organização.



### **Oportunidades**

Correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa. São variáveis externas e incontroláveis, tais como:

- \* Necessidades Não Satisfeitas do Consumidor
- \* Aumento do Poder de Compra do Mercado
- \* Disponibilidade de Linhas de Crédito

### **Ameaças**

Correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa. São variáveis externas e incontroláveis, tais como:

- \* Mudanças nos Padrões de Consumo
- \* Lançamento de Produtos Substitutivos no Mercado
- \* Redução no Poder de Compra dos Consumidores

### **Pontos fortes**

São características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. "São as **variáveis internas e controláveis** que propiciam uma **condição favorável** para a empresa em relação a seu ambiente" (REBOUÇAS, 2006). É uma condição interna à organização capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho no cumprimento da missão e na consecução dos objetivos organizacionais. Ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem **influenciar positivamente** seu desempenho. Como exemplo de pontos fortes: Marca conhecida e respeitada, rede de distribuição de cobertura nacional, presteza no atendimento a reclamações, recursos industriais e de logística, pessoal de excepcional competência e motivação.

### **Pontos fracos**

São características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação **desfavorável** para a empresa em relação ao seu ambiente (REBOUÇAS, 2006). É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais. Ou seja, ações características da organização, tangíveis ou não, que podem **influenciar negativamente** seus desempenho. São exemplos de pontos fracos: Pessoal novo e mal treinado ou desmotivado, ausência de um manual do usuário claro, do produto ou serviço, falta de local adequado para estacionamento dos clientes, ausência de recursos para pagamento via cartão de crédito, falta de integração entre os departamentos e sessões.

A análise da matriz DOFA, em geral, define uma postura estratégica para a organização, contudo, normalmente esta tem suas atividades e processos posicionados nas quatro áreas estratégicas.

Cabe aos gestores elaborar estratégias e gerenciar as capacidades da Organização de modo a direcioná-las para as áreas de ação ofensiva, evitando as áreas de ação defensiva.

### **Características da matriz DOFA**

- Ser realizada por pessoas que conhecem a Organização e seus processos;
- Avaliação subjetiva;
- Relatividade dos fatores;
- Pode ser realizada em apoio ao diagnóstico estratégico; visão de futuro; objetivos organizacionais;
- Serve como guia para validar as etapas do processo de PE, a partir da visão de futuro;
- Formula estratégias que busquem atingir a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas;
- As informações devem ser recentes, **idôneas e isentas**;
- Deve ser revista periodicamente.

### **Desenvolvimento de Assuntos (O Que Fazer?)**

O cruzamento entre os quatro quadrantes de análise provê uma moldura onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas "casando" Oportunidades e Forças, por Exemplo.

No caso do cruzamento entre Oportunidades e Fraquezas, pode-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor as Oportunidades.

O cruzamento entre Ameaças e Forças, pode representar a possibilidade de se investir na modificação do Ambiente, de modo a torná-lo favorável à empresa (não é tarefa fácil de ser conseguida).

Se no cruzamento entre Ameaças e Fraquezas estiverem situações de alta relevância para a empresa, provavelmente trata-se de ocasião para modificações profundas na empresa, incluindo sua manutenção no próprio negócio.

Cuidado! A análise da matriz SWOT pode ser muito subjetiva. Não confie nela demasiado. Duas pessoas podem realizar análises diferentes sobre o mesmo tema SWOT. Olhe simplesmente os fatores negativos primeiramente a fim de transformá-los em fatores positivos. Use-a como um guia e não como uma prescrição.

Para consolidarmos os conceitos, vamos exemplificar a aplicação da análise SWOT (DOFA).

### **Caso 1- Vida Cerrado**

A empresa "Vida Cerrado" é uma empresa criada para prover a reciclagem de produtos que ameacem o meio ambiente do cerrado.

A reciclagem é um conjunto de técnicas que tem por finalidade aproveitar os detritos e reutilizá-los no ciclo de produção de que saíram. É o resultado de uma série de atividades, pela qual materiais que se tornariam lixo, ou estão no lixo, são desviados, coletados, separados e processados para serem usados como matéria-prima na manufatura de novos produtos. O vocábulo "reciclagem" surgiu na década de 1970, quando as preocupações ambientais passaram a ser tratadas com maior rigor, especialmente após o primeiro choque do petróleo, quando reciclar ganhou importância estratégica.

Dados para a análise ambiental:

#### **Pontos Fortes**

- Produtos amigáveis ao ambiente.
- Processos produtivos que economizam recursos e não provocam riscos ao ambiente.
- Boa imagem corporativa em relação a causa ambiental.
- Compromisso da gerência e do pessoal com a proteção ambiental.
- Capacidade da área de P&D para tecnologias e produtos "Limpos".

#### **Pontos Fracos**

- Alta rotatividade dos funcionários.
- Deficiência no layout da fábrica.
- Maquinário antigo, fonte de alto consumo de energia.
- Práticas limitadas para a gestão de processos e projetos.

#### **Oportunidades**

- Surgimento de novos mercados para os produtos.
- Instalação de um grande shopping próximo a fábrica.
- Possibilidade de aprovação de leis que incentivem as empresas a contribuírem para o processo de reciclagem.
- Novas tecnologias que reduzem os custos de reciclagem.

#### **Ameaças**

- Aumento do número de novas empresas de reciclagem.
- Possível aprovação de novos impostos taxando as atividades da indústria de reciclagem.
- As indústrias estudam reduzir o emprego de materiais plásticos (contendo polipropileno, polietileno, policloreto e poliestireno) na fabricação de seus produtos. Atualmente, o plástico representa 50% dos materiais reciclados pela empresa.
- Movimento de grandes empresas para monopolizar as atividades de reciclagem.

		PONTOS FRACOS				SOMA	PONTOS FORTES				SOMA	
		Alta rotatividade dos funcionários	Deficiência no layout da fábrica	Mquinário antigo fonte de alto consumo de energia	Práticas limitadas para a gestão de processos e projetos		Produtos amigáveis ao ambiente	Processos produtivos que economizam recursos e não provocam riscos ao ambiente	Boa imagem corporativa em relação a causa ambiental	Compromisso da gerência e do pessoal com a proteção ambiental		Capacidade da área de P&D para tecnologias e produtos "Limpos"
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO											
AMEAÇAS	Aumento do número de novas empresas de reciclagem	3	3	5	3	14	0	0	1	0	3	4
	Possível redução do emprego de plásticos pelas indústrias	1	1	3	3	8	0	0	0	0	3	3
	Possível aprovação de novos impostos taxando as atividades da indústria de reciclagem	0	1	5	3	9	0	0	0	0	0	0
	Movimento de grandes empresas para monopolizar as atividades de reciclagem	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
<b>SOMA</b>		4	5	14	10	33	0	0	1	0	6	7
OPORTUNIDADES	Surgimento de novos mercados para os produtos	1	1	5	3	10	3	3	5	1	5	17
	Instalação de um grande shopping próximo a fábrica	3	5	5	3	16	3	0	5	5	5	18
	Possibilidade de aprovação de leis que incentivem as empresas a contribuírem para o processo de reciclagem	1	5	5	3	14	0	3	0	5	5	13
	Novas tecnologias que reduzem os custos de reciclagem	3	3	0	3	9	0	3	0	5	5	13
<b>SOMA</b>		8	14	15	12	49	6	9	10	16	20	61

**Nível dos impactos:**

- Qual o impacto do PONTO FRACO para agravar/potencializar uma AMEAÇA?
- Qual o impacto do PONTO FORTE para neutralizar/mimimizar uma AMEAÇA?
- Qual o impacto do PONTO FRACO no aproveitamento de uma OPORTUNIDADE?
- Qual o impacto do PONTO FORTE para potencializar uma OPORTUNIDADE?

Impacto forte	5
Impacto médio	3
Impacto fraco	1
nenhum impacto	0

O quadro com a predominância de pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças ficaria conforme figura abaixo:

		PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA 33	MANUTENÇÃO 7
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO 49	DESENVOLVIMENTO 61

O quadro acima permite avaliar qual a melhor estratégia a ser adotada pela organização para aproveitar as oportunidades e enfrentar/mitigar as ameaças, empregando ações que permitam atuar nos pontos fortes e nos pontos fracos da organização.

**Estratégia de Sobrevivência (33 pontos)**- deve ser adotada apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas.

**Estratégia de Manutenção (7 pontos)**- é preferível quando a organização está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

**Estratégia de Crescimento (49 pontos)**- embora a organização tenha predominância em pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela organização.

**Estratégia de Desenvolvimento (61 pontos)**- o ambiente está proporcionando situações favoráveis e a organização apresenta pontos fortes capazes de fazê-la crescer ou ultrapassar seus concorrentes.

Existem estratégias específicas para cada situação. Os tipos de estratégias que levarão ao alcance dos objetivos escolhidos e das metas a serem propostas serão estudados em outra nota de aula.

#### **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:**

- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

#### **Exercício prático em sala de aula- 10% da 1ª AV**

##### **CASO 2- RENAULT (FERNANDES E BERTON, 2005)**

A empresa Renault passou por uma grave crise, em meados dos anos 1980. Conseguiu se recuperar graças à imagem criada na Europa. Com sua política de qualidade total, numerosas vitórias na Fórmula 1 e uma nova linha de automóveis, como Twigo, Scénic e Kangoo, entre outros.

Com base nos dados da empresa Renault mundial, coletados ao final de 1998, monte a Matriz SWOT e faça a análise da mesma, verificando a predominância de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Os consultores chegaram à conclusão que o posicionamento indicado pela SWOT é o de desenvolvimento.

Dados coletados pelos consultores: **Saturação de mercados desenvolvidos (Estados Unidos, Itália, França, Inglaterra, Canadá, etc); crescimento de pressões fiscais e ambientais na Europa; Potencial de crescimento em mercados em desenvolvimento (Ásia e América Latina); Crescimento da demanda por veículos de passeio; A empresa concentra suas vendas somente na Europa; Empresa de pequeno porte se comparada aos concorrentes; Possui baixo desempenho no segmento carros de luxo; Excelente linha de produtos; Possui muito boa capacidade de inovação; Muito boa imagem na fórmula 1.**

**MATRIZ SWOT**

		PONTOS FRACOS					SOMA	PONTOS FORTES					SOMA
AMEAÇAS	AMBIENTE INTERNO												
	AMBIENTE EXTERNO												
SOMA													
OPORTUNIDADES													
SOMA													

**Nível dos impactos:**

Qual o impacto do PONTO FRACO para agravar/potencializar uma AMEAÇA?

Qual o impacto do PONTO FORTE para neutralizar/mimimizar uma AMEAÇA?

Qual o impacto do PONTO FRACO no aproveitamento de uma OPORTUNIDADE?

Qual o impacto do PONTO FORTE para potencializar uma OPORTUNIDADE?

Impacto forte	5
Impacto médio	3
Impacto fraco	1
nenhum impacto	0

2º) Pesquisar sobre matriz swot, pequeno resumo (10 linhas), **para casa**.  
 Em sala, formar grupos e preparar uma análise SWOT de uma empresa qualquer.

**MATRIZ SWOT**

		PONTOS FRACOS					SOMA	PONTOS FORTES					SOMA
AMEAÇAS	AMBIENTE INTERNO												
	AMBIENTE EXTERNO												
SOMA													
OPORTUNIDADES													
SOMA													

**Nível dos impactos:**

- Qual o impacto do PONTO FRACO para agravar/potencializar uma AMEAÇA?
- Qual o impacto do PONTO FORTE para neutralizar/mimimizar uma AMEAÇA?
- Qual o impacto do PONTO FRACO no aproveitamento de uma OPORTUNIDADE?
- Qual o impacto do PONTO FORTE para potencializar uma OPORTUNIDADE?

Impacto forte	5
Impacto médio	3
Impacto fraco	1
nenhum impacto	0