

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 5_2º Sem_2011

Turmas: 3º A

1. ASSUNTOS

- ✓ Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico- Fase III,
Instrumentos prescritivos e quantitativos

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

- 1) Formular objetivos
- 2) Identificar os tipos de objetivos
- 3) Formular metas
- 4) Identificar os tipos de estratégias (Ver nota de Aula 4)

“Os Objetivos da empresa são uma espécie de cola, o senso básico de direção que une todo mundo.” John Young, Presidente da Hewlett-Packard.

3. INTRODUÇÃO

Na 3ª fase da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2006), é estabelecido **“onde se quer chegar”** e **“como chegar na situação que se deseja”**. O citado autor divide esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados chamadas de instrumentos **prescritivos e quantitativos**.

Trataremos nesta nota de aula apenas dos instrumentos **prescritivos** do processo de planejamento estratégico, pois ao estudarem a disciplina “orçamento” estarão visualizando os instrumentos quantitativos que especificam os valores monetários necessários à execução do planejamento estratégico da organização.

4. OS INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS

Os instrumentos prescritivos são aqueles que proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através das seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de **objetivos e metas**.
- b) Estabelecimento de **estratégias, políticas e diretrizes**.

4.1 O estabelecimento de objetivos

Há uma frase que o autor desta nota de aula utiliza para expressar a importância da definição dos objetivos, não apenas no planejamento estratégico, mas na condução da própria vida: **“sem objetivos definidos somente por acaso chegaremos a algum lugar pretendido”**. Logo, o objetivo representa o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a organização deve dirigir seus esforços.

Os objetivos representam um **fator crítico de sucesso** para a execução da estratégia e o alcance da visão. É um alvo que deve ser atingido para que a visão possa ser alcançada.

São os alvos a serem perseguidos ou as situações que a organização pretende atingir num dado período de tempo.

Refletem aquelas poucas prioridades estratégicas, ligadas à visão de futuro e à missão, que direcionarão o trabalho da organização, galvanizando o compromisso da equipe de seus integrantes e determinando, assim, para onde a organização deve prioritariamente dirigir os seus esforços.

Para que servem?

Indicam aquelas poucas áreas em que a organização concentrará os seus esforços para atingir um desempenho de excelência.

Uma vez definido o compromisso da organização e determinado o rumo a ser seguido no longo prazo, os objetivos organizacionais servem como parâmetro para a atuação da organização e como garantia de um caminho sem turbulências e freqüentes alterações de rota, num clima de ordem e disciplina.

Mesmo que o planejamento seja estratégico os objetivos poderão ser balanceados em estratégicos (longo prazo-nível estratégico), táticos (Médio prazo-áreas funcionais) ou operacionais (curto prazo-execução do planejamento).

Para facilitar a implementação dos objetivos eles deverão ser construídos obedecendo uma relação de causa-e-efeito, que evidencie que o alcance de um objetivo deve se sustentar em outros objetivos predecessores. O alcance de objetivos predecessores cria as condições favoráveis para que o objetivo seguinte e diretamente relacionado seja alcançado. É a aplicação de um dos princípios do planejamento que é a hierarquia de objetivos.

Anteriormente mencionamos uma terminologia nova chamada **fator crítico de sucesso (FCS)**. Segue abaixo os esclarecimentos necessários ao entendimento da mesma:

O que são FCS?

São características, condições ou variáveis que quando adequadamente adquiridas, sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma organização no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

São os **aspectos chave nos quais as coisas tem que dar certo** para obtenção dos resultados esperados.

Para que servem?

Sinalizar para os integrantes da organização as atividades onde o sucesso é fundamental para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

Identificam as partes críticas dos processos organizacionais.

Caso não se consolidem, certamente dificultarão ou impossibilitarão a consecução dos objetivos.

Dentre os inúmeros fatores selecionados, devem ser identificados aqueles que realmente são críticos para a consecução dos objetivos estratégicos. Porém, não basta determinar os fatores críticos é preciso levantar o que necessita ser feito para assegurá-los (Estratégias e Planos de Ação).

É necessário estabelecer prioridades na escolha dos FCS, pois a tendência é considerar um número exagerado de fatores como sendo críticos. Para cada objetivo deverão ser levantados separadamente os FCS (como sugestão, quatro por objetivo).

Exemplos de FCS:

Para o **objetivo** : **“Criar melhores condições de vida para a população brasileira”**

- FCS:** 1) atendimento médico hospitalar compatível;
2) disponibilidade e acesso facilitado à casa própria;
3) aumento do poder aquisitivo;
4) ensino de boa qualidade acessível; e
5) melhoria da segurança pública.

4.1.1 Características dos objetivos

- detalham e quantificam a visão;
- orientam o processo decisório;
- fundamentam a avaliação;
- orientam a priorização do emprego dos recursos organizacionais;
- levantam uma bandeira de trabalho;
- tiram a organização da “Zona de Conforto”;
- orientam a formulação das estratégias;
- **são expressos com o verbo sempre no infinitivo¹**;
- são específicos, indicando efetivamente o que se quer alcançar;
- são flexíveis (podem ser modificados, conforme a situação);
- são mensuráveis (por meio das metas);
- alcançáveis e portanto motivadores; e
- desafiadores, porém factíveis (são possíveis de alcançar-cabeça no céu e pés no chão).

4.1.2 Como formular objetivos organizacionais

- consultar as áreas selecionadas para explicitar a visão;
- selecionar um ou mais objetivos, para cada área;
- não exagerar na quantidade;
- ser claro: não se atinge o que não se entende;
- começar com um verbo de ação;
- não esquecer que os objetivos são interdependentes;
- definir o horizonte dos objetivos;

¹ Infinitivo é o nome do verbo, exemplo: vender, fazer, otimizar, aperfeiçoar, obter, aumentar, reduzir, etc.

- definir as metas e os indicadores de desempenho;
- verificar se estão coerentes com o diagnóstico estratégico;
- consultar a disponibilidade de recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnologia);
- priorizar os objetivos; e
- não basta formular, é preciso divulgar.

Alguns exemplos de objetivos:

Propósito: Implantação da Gestão Estratégica (GE) na organização

Objetivos:

- 1) Comprometer as lideranças (FCS)
- 2) Realizar o Planejamento Estratégico da organização (FCS)
- 3) Comunicar a estratégia para todos
- 4) Implementar a GE
- 5) Realizar o acompanhamento do aprendizado organizacional

A Figura 1 permite visualizar o processo de definição de objetivos pela organização e a Figura 2 traz exemplos de desdobramento de objetivos nos 3 níveis organizacionais

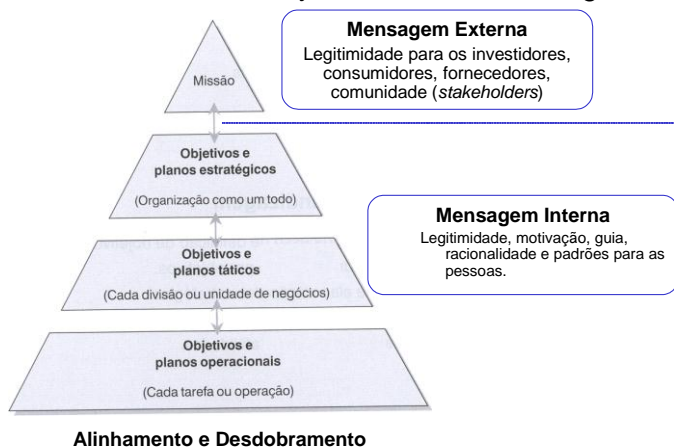


Figura 1: O processo de definição de objetivos

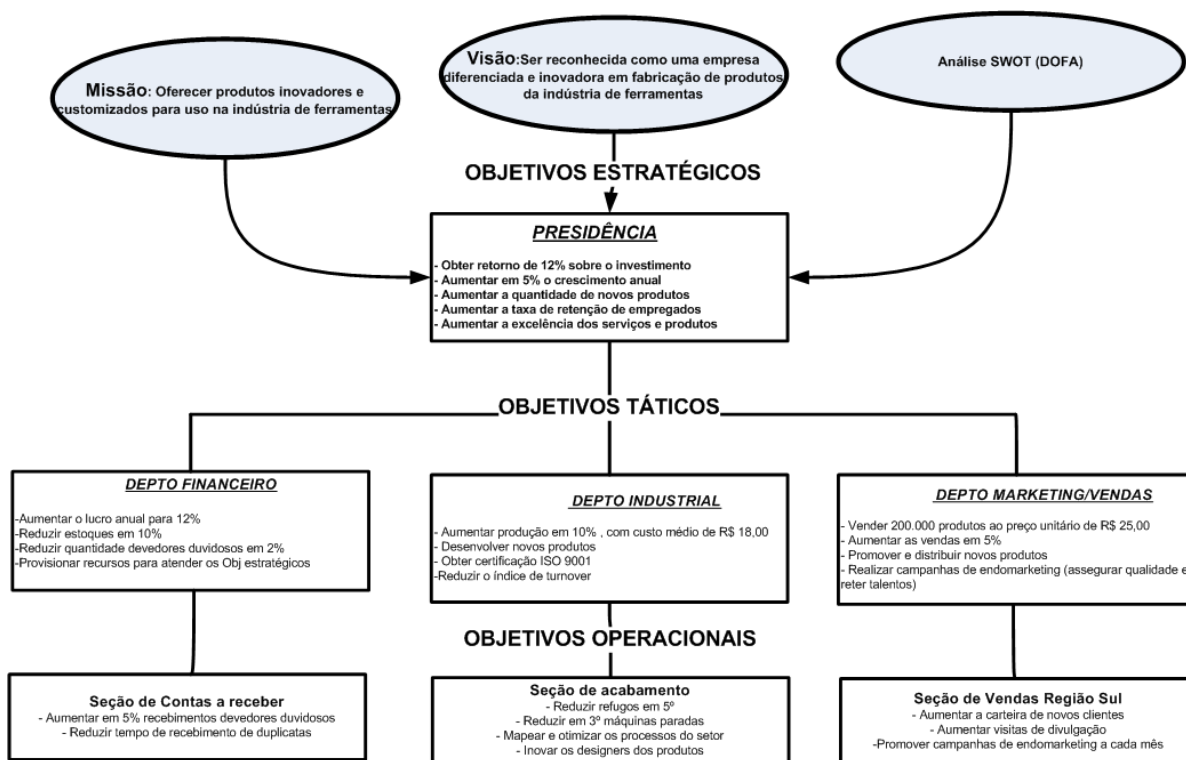


Figura 2: Exemplo de desdobramento dos objetivos pelos níveis de decisão
Fonte: Santos (2009)

4.2. Estabelecimento de metas

4.2.1 O que são metas?

No site “sonhos estratégicos” (2008), é possível realizar um pequeno curso sobre definição de metas pessoais, aplicáveis à vida organizacional. Os autores apresentam a definição de meta como sendo um ponto específico a ser alcançado no futuro, uma conquista. Chamam a atenção para a palavra “específico”, enfatizando que o maior equívoco com relação ao assunto é considerar simples desejos ou intenções como metas. Neste caso, tanto o planejamento como a concretização tornam-se difíceis, senão impossíveis!

Melhorar de vida por exemplo. Melhorar de vida não é uma meta, nem um objetivo, é um desejo, um sonho. Quando alguém diz que quer melhorar de vida, assim como “mudar” de vida, uma série de idéias mais próximas de uma meta passam pela cabeça do indivíduo, mas ele não consegue ser claro o suficiente quando manifesta seu desejo. A falta de clareza faz com que ele não saiba o que deve fazer para “melhorar de vida” e em seu dia-a-dia então, ele nada faz, continuando sem conseguir o que deseja.(www.sonhosestrategicos.com)

4.2.2 Qual a diferença entre objetivos e metas?

Alguns autores não fazem diferença entre estes dois termos. Quando há diferença, ela existe mais por razões didáticas e de organização de um planejamento. Objetivos podem ser definidos como o grau logo abaixo do desejo, do sonho. É o grande “ponto final” a ser conquistado, enquanto as metas estão abaixo dos objetivos sendo as pequenas conquistas para se chegar até eles.

4.2.3 Qual a importância de se definir metas?

A definição de metas é um poderoso processo para que você possa moldar seu futuro da forma como deseja. Ao contrário do que a maioria das pessoas pensam, o “destino” não afeta inesperadamente nossas vidas de forma a não podermos escolher e construir nosso futuro. Sim, eventos inesperados acontecem, claro, mas estes são raros. Se você experimentar construir a vida que você quer, pouco a pouco você verá que suas ações tem resultado e isto o motivará para conquistar objetivos cada vez maiores.

Dentre vários autores pesquisados, que tratam das metodologias de planejamento estratégico, são raros os que apresentam maiores detalhes sobre a definição de metas. Oliveira (2006), utiliza o conceito de meta como sendo a **etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo** (conceito adotado nesta nota de aula).

4.2.4 As cinco variáveis na definição de metas

Uma meta, qualquer que seja ela, só pode ser assim conceituada quando traçada segundo cinco variáveis:

1ª) Especificidade. Seu objetivo deve ser muito bem definido. Assim, não adianta estabelecer o objetivo “ser a maior e melhor empresa”. Você jamais terá a melhor e maior empresa se não especificar qual o tamanho almejado (maior do bairro, da cidade, estado, país, mundo?) ou melhor em serviços, distribuição, preços, conforto, etc?). Quanto mais específica for a definição de seu propósito, mais direcionado estará seu caminho.

2ª) Mensurabilidade. Sua meta deve ser quantificável, tornando-se objetiva, palpável. Em nosso exemplo anterior, você teria que definir, por exemplo, quanto em tamanho, ou quantas lojas, quantas cidades, países, etc). Melhor segundo 90% dos clientes atendidos até 2010? É preciso medir. Um dos gurus da qualidade total, Edwards Deming, disse: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

3ª) Exeqüibilidade. Uma meta tem que ser alcançável, possível, viável. Voltando ao exemplo inicial, o objetivo de “ser a maior empresa de educação da Asa Norte e a melhor em promoção de educação” não será alcançável se você tiver um quadro docente com baixo nível de qualificação, um processo seletivo ineficiente e não possuir meios financeiros para promover a expansão.

4ª) Relevância. A meta tem que ser importante, significativa, desafiadora. Você decide como meta anual elevar o faturamento de seu departamento em 5% acima da inflação. Porém, seu mercado de atuação está aquecido e este foi o índice definido – e atingido – nos últimos dois anos. Logo, é preciso ousadia, coragem, para determinar um percentual superior a este, capaz de motivar a equipe em busca do resultado. Lembre-se de que “o bom não é bom onde o ótimo é esperado”.

5ª) Tempo. Considerado o aspecto mais negligenciado. Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, **mas não estão definidas num horizonte de tempo**. Aquela oportunidade de negócio tem que ser concretizada até uma data limite. Adiar o compromisso assumido com o resultado proposto é o golpe mortal contra a meta.

4.2.5 Mecanismos de definição de metas

Existem algumas formas reconhecidas como boas práticas na definição de metas:

- histórico do indicador; Analisar o histórico do indicador de modo a definir um comportamento futuro.
- benchmark; Pesquisar qual e a referência no mercado ou no processo relacionado ao indicador e utilizar esta informação na definição da meta.
- projeção; Utilizar técnicas estatísticas (tendência linear, média móvel, correlação, regressão etc.) buscando projetar o desempenho do indicador ao longo do tempo.
- conhecimento tácito do negócio; Utilizar o conhecimento tácito que o dono do objetivo possui sobre o comportamento e a tendência do indicador.
- desafio; O dono do objetivo pode definir uma nova meta como um desafio para si próprio e para toda a sua equipe. Este desafio deve ser alcançável e baseado em ações e projetos que o justifiquem.
- possibilidade técnica, teórica ou conceitual; É quando existe conhecimento técnico (aspecto concreto da realidade), teórico (conhecimento já publicado) ou conceitual (conceito estabelecido e universalmente aceito) publicado sobre o assunto que permitirá o estabelecimento da meta. Ex.: a capacidade de processamento de um computador.
- possibilidade prática; É semelhante ao conhecimento tácito do negócio, só que mais concreto, pois leva em conta aspectos motivadores ou inibidores para a determinação da meta.
- necessidade; Esse mecanismo está próximo dos vários outros, mas a diferença é que a meta definida por necessidade significa a condição para a sobrevivência ou alcance do objetivo. Imagine que um concorrente vende o mesmo produto a um preço x e que x é menor que meu preço, logo a minha meta por necessidade (não considerando nenhum outro fator) é chegar ao mesmo x .
- análise do ambiente / cenários. Utilizar a análise do ambiente externo e interno e a elaboração de cenários na definição da meta. Este mecanismo deve ser utilizado principalmente em indicadores que tem um impacto grande de fatores externos. Ex.: uma nova tecnologia pode impactar um indicador de produtividade, receita etc.)

Ao definir metas deve-se documentar os cálculos ou argumentos que foram utilizados no processo de definição das metas de modo que na reunião de discussão das metas não ocorram dúvidas ou falta de argumentos sobre determinada meta. Esta documentação deve ser enviada junto com a meta.

Quando estabelecemos metas para objetivos estratégicos, convém desdobrá-las para os objetivos táticos e depois para os operacionais.

7. O ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS, POLÍTICAS E DIRETRIZES

7.1. Estabelecimento das estratégias

“Estratégia é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou” (ANSOFF, 1977, apud OLIVEIRA, 2006, p. 190).

A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e metas estabelecidas. O conceito está relacionado à ligação da organização com seu ambiente, buscando maximizar os resultados da interação estabelecida. A seguir vamos recordar os tipos de estratégias a serem adotadas conforme cada quadrante da postura estratégica indicada no diagnóstico (SWOT).

7.1.2 Tipos de estratégias

O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa.

A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Faça uma revisão nas estratégias estudadas na nota de aula 4.

7.2 Estabelecimento das políticas e diretrizes

Políticas, segundo Lacombe e Heilborn (2003), é um conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto. As políticas indicam os meios e a forma desejados para se atingir os objetivos principais. São formuladas, em geral, de forma ampla e proporcionam as linhas mestras para orientar as decisões mais importantes e a formulação dos objetivos setoriais e das normas.

É um conjunto de guias e intenções que traçam o rumo de uma instituição e governam suas atividades e decisões para atingir o objetivo geral para o qual a instituição foi criada.

Exemplo de política da Shell:

É possível criar um ambiente em que a maioria das pessoas sinta prazer em trabalhar e disposta a “dar o melhor de si”, e esta maioria espera coisas simples: Dignidade e respeito, remuneração justa, trabalhos compatíveis com as habilidades, treinamento para o desconhecido, informação honesta e a tempo, um chefe competente e confiável, alguma garantia de tratamento correto quanto ao futuro. (LACOMBE E HEILBORN, 2003, p. 171)

Diretrizes, conjunto estruturado dos objetivos, estratégias e políticas da empresa. “Conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo um plano, uma ação, um negócio, etc.; diretiva” (Aurélio, 2005). Normalmente a diferença entre as diretrizes e as políticas é que as políticas são amplas e as diretrizes mais específicas em relação aos passos que guiam as decisões.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COELHO, Tom. Artigo: a Meta. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/A%20Meta.htm>. Capturado em 16 Fev 08.
- 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.
- FERREIRA, A.B. de Holanda. Minidicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTAL SONHOS ESTRATÉGICOS. Disponível em: http://sonhosestrategicos.com/?page_id=69. Capturado em 16 Fev 08.
- SANTOS, Arnaldo S. **Nota de Aula nº 5-Planejamento Administrativo: Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico- Fase III, Instrumentos prescritivos e quantitativos**. Brasília: Faculdade Fortium, 2009. 8p.

Exercício - 1 Pt

O CASO DO RESTAURANTE “PALADAR”

O restaurante Paladar encomendou ao seu grupo a elaboração de um planejamento estratégico. Com uma visão de futuro para o ano 2012.

Dados Gerais: O restaurante Paladar, iniciou suas atividades há menos de um ano, atua no ramo de alimentação self-service, destacando-se como micro-empresa, onde tem como diferencial a comida caseira e preço muito competitivo. Trata-se de uma empresa familiar, a qual é administrada por J. Knor, responsável pela parte administrativa, financeira e marketing, contando ainda com a colaboração de Mercedes Knor, sua filha, como caixa e supervisora de atendimento. A empresa possui três funcionárias, sendo uma cozinheira, uma encarregada da limpeza das instalações e uma auxiliar de cozinha e atendimento ao público. Hoje a empresa serve em média 70 refeições ao dia, mas a sua meta é quintuplicar essa média, tendo como público alvo os comerciários da chamada Cidade Glutão.

Dados para o PE:

- A empresa divulga para o público externo a razão de existir que é: “oferecer refeições de qualidade, saudável e com baixo preço; personalizando seu atendimento e fidelizando seus clientes.”
- O proprietário deseja que no prazo de 3 anos (2012) o restaurante seja líder no segmento de restaurantes de baixo preço, comercializando o quintuplo do total de refeições que comercializa hoje.
- Para definir seus objetivos e estratégias são visualizados acontecimentos futuros no ambiente externo, sendo um favorável e o outro desfavorável; o favorável prevê que O governo irá investir no desenvolvimento comercial da “Cidade Glutão” através de parcerias com empresários, comerciantes e instituições financeiras. Este fato propiciará a criação de novas empresas como também ampliação/reforma das já existentes, conseqüentemente haverá mais pessoas que trabalharão e circularão no centro. A ótima localização, a capacitação tecnológica dos funcionários, irá conquistar esse público exigente com a

(Página 7 de 8 da Nota de Aula nº 5- Planejamento Administrativo- Prof. Arnaldo Santos)

qualidade e o preço da alimentação; o desfavorável prevê que o bairro da cidade Glutão viverá um período de “mortalidade”, instabilidade e baixíssimo crescimento, ocasionado pela migração das empresas âncoras para os centros em crescimento comercial e financeiro, como os shoppings, por exemplo. Dessa forma, é improvável que o governo invista e mais ainda que surjam parcerias com empresários e comerciantes, pois a alta dos juros dificultará financiamentos, com isso não haverá investimentos em novas tecnologias.

- No diagnóstico do ambiente externo foram levantadas as seguintes informações: a) Divulgação do restaurante pelos clientes que gostarem do atendimento, da qualidade da comida e do preço, indicando-o a outros; Estimulo governamental à novas empresas na área de turismo/gastronomia; Aumento de cursos de capacitação da mão de obra na área gastronômica. b) Existência de grande quantidade de restaurantes do mesmo gênero; Migração de lojas para shoppings, inclusive as âncoras; Aumento dos produtos agrícolas.

- No diagnóstico do ambiente interno foram levantadas as seguintes informações: a) - O preço do kg é R\$ 6,90 (abaixo dos concorrentes); Cardápio variado, que não perde o sabor da comida caseira; Atendimento personalizado, existe a preocupação de tratar o cliente como se ele fosse o único. b) - Falta de identificação, ausência de placa de identificação na fachada da empresa; - Desperdício de tempo nas compras, pois por questão de “economia” o proprietário faz compras diariamente e por utilizar-se de ônibus necessita de duas ou mais viagens para transportar as compras; - Estrutura não informatizada – causada pela resistência as novas tecnologias.

Problema:

Com base nas informações do caso acima, dê o que se pede:

- 1) Defina o negócio dessa empresa.
- 2) Faça uma declaração de missão e visão para o restaurante.
- 3) Construa a matriz SWOT e identifique o quadrante da postura estratégica.
- 4) De acordo com a missão e/ou visão e SWOT crie 2 objetivos estratégicos (alcança toda a organização); 2 objetivos táticos (alcança apenas os setores: marketing, produção, pessoal, financeiro, etc) e 1 operacional (crie um subsetor, exemplo: Setor Financeiro; Subsetor Custos-criar um objetivo operacional).
- 5) Defina 1 FCS para cada objetivo estratégico que você criou (questão 4).
- 6) Defina 1 estratégia que permita alcançar o objetivo estratégico que você criou (questão 4), lembrar que a estratégia deverá estar de acordo com a postura estratégica da SWOT.
- 7) Defina 1 meta (desdobramento do objetivo) para cada objetivo estratégico que você criou (questão 4).
- 8) Leia o texto e identifique os possíveis cenários que estarão presentes no ambiente futuro de atuação desse restaurante.

O grupo deverá eleger 1 relator para apresentar o resultado para a turma.

MATRIZ SWOT

| | | PONTOS FRACOS | | | | | SOMA | PONTOS FORTES | | | | | SOMA |
|---------------|------------------|---------------|--|--|--|--|------|---------------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| | AMBIENTE INTERNO | | | | | | | | | | | | |
| | AMBIENTE EXTERNO | | | | | | | | | | | | |
| AMEAÇAS | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 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 |