

Módulo 4.2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Proporciona ao executivo informações básicas para começar a usufruir das vantagens do planejamento estratégico, através do tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, bem como das oportunidades e ameaças ambientais.

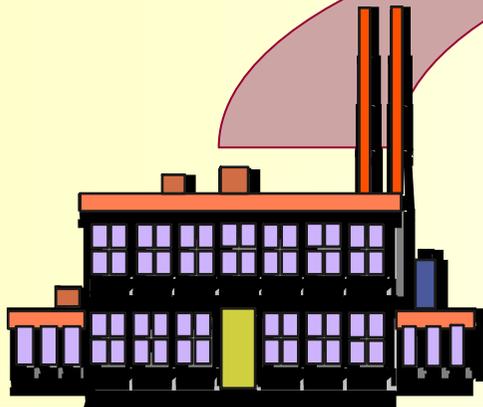
O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

A ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA

MISSÃO

Obj	Ind	Metas		PA	Resp

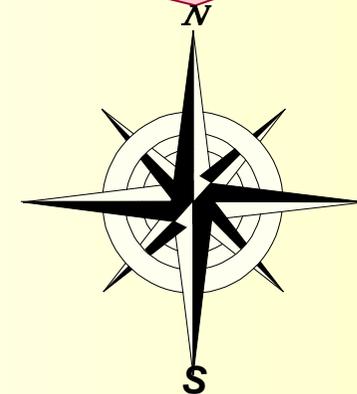


**ONDE
ESTAMOS?
COMO
ESTAMOS?**

VALORES

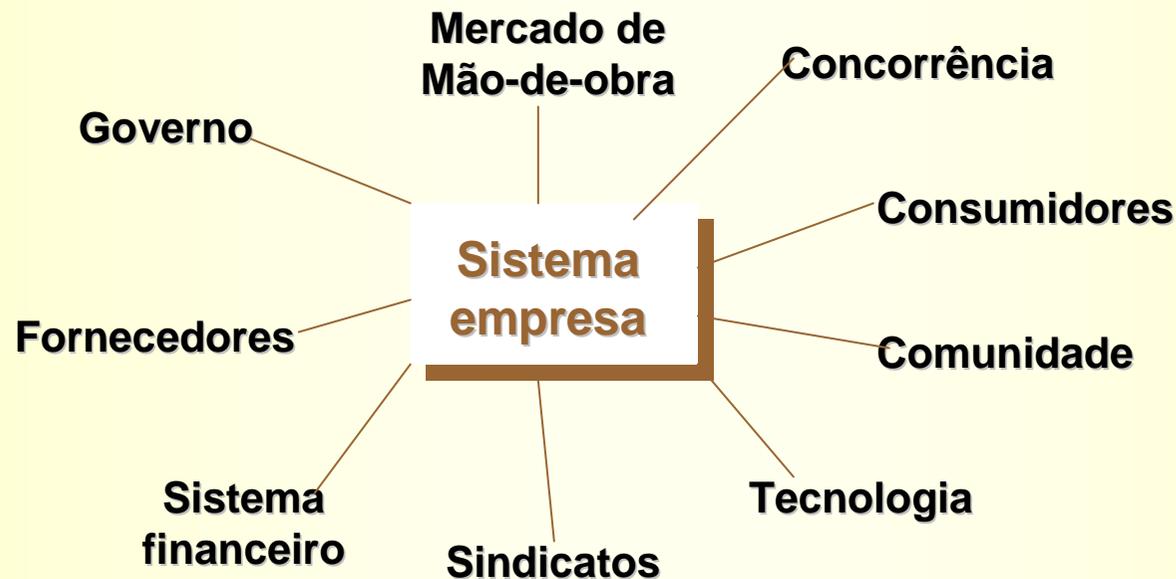
**PARA ONDE VAMOS?
COMO SEREMOS?**

VISÃO

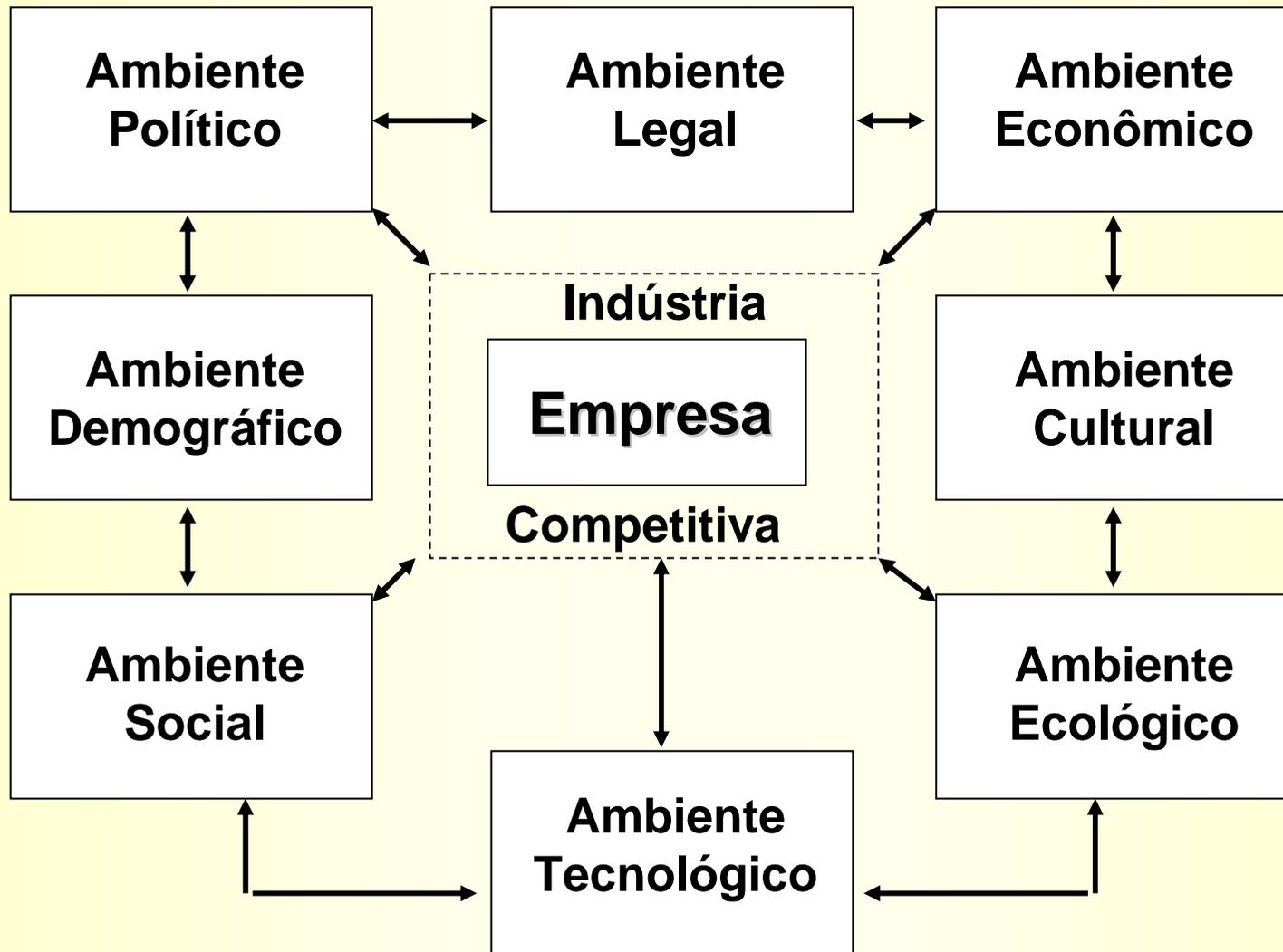


AMBIENTE

É o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema. Ou onde o sistema está inserido.



EMPRESA E A INDÚSTRIA COMPETITIVA



Análise Interna da Empresa

- ✓ **Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada.**
- ✓ **Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.**

FATORES DO AMBIENTE INTERNO

- ⇒ **Produtos e serviços atuais;**
- ⇒ **Novos produtos e serviços;**
- ⇒ **Promoção;**
- ⇒ **Imagem;**
- ⇒ **Comercialização;**
- ⇒ **Sistema de informações;**
- ⇒ **Estrutura organizacional;**
- ⇒ **Tecnologia.**

- ⇒ **Suprimentos;**
- ⇒ **Parque industrial;**
- ⇒ **Recursos humanos;**
- ⇒ **Estilo de administração;**
- ⇒ **Resultados empresariais;**
- ⇒ **Recursos financeiros;**
- ⇒ **Controle e avaliação.**

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

PONTO FORTE É a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

PONTO FRACO É uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO MARKETING

a) Quanto ao sistema de distribuição:

- ⇒ forma de atuação
- ⇒ sem distribuidores e representantes
- ⇒ capacidade de escoamento dos canais de distribuição
- ⇒ processo de estabelecimento de preços

b) Quanto aos produtos:

- ⇒ marca
- ⇒ descrição dos produtos
- ⇒ sistema de transporte
- ⇒ participação do mercado
- ⇒ vantagens e desvantagens do produto: qualidade, preço, promoção

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO MARKETING

c) Quanto à pesquisa de mercado:

- ⇒ dados gerais do mercado
- ⇒ influência nas vendas e lucro
- ⇒ opinião dos clientes
- ⇒ análise das tendências de mercado
- ⇒ aspectos de sazonalidade
- ⇒ previsão de vendas por produtos, região, zona e período

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO MARKETING

d) Quanto à força de venda

- ⇒ número e localização
- ⇒ como são estabelecidas as cotas de vendas
- ⇒ como são desenvolvidos e controlados seus planos de trabalho
- ⇒ quais as informações que fornecem e recebem
- ⇒ quais os critérios de avaliação

e) Quanto aos novos produtos:

- ⇒ como são idealizados
- ⇒ como são selecionados
- ⇒ como são lançados
- ⇒ como são avaliados

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO MARKETING

f) Quanto a promoção e propaganda:

- ⇒ o orçamento por produto, período e veículo (mídia)
- ⇒ o processo de pesquisa
- ⇒ as alternativas de divulgação
- ⇒ a administração do processo

g) Quanto as políticas mercadológicas:

- ⇒ estabelecimento de preços
- ⇒ descontos por quantidade
- ⇒ devolução de mercadorias
- ⇒ escolha de revendedores
- ⇒ pagamento de comissões

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO FINANÇAS

a) Análise dos Índices Financeiros

- ⇒ Rentabilidade
- ⇒ Lucratividade
- ⇒ Fluxo de caixa
- ⇒ Retorno sobre investimentos
- ⇒ Medidas de liquidez
- ⇒ Índices de endividamento
- ⇒ Índices de medidas de alavancagem
- ⇒ Índices de medidas de giro financeiro
- ⇒ Índices de sustentabilidade
- ⇒ Retorno sobre o capital

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO FINANÇAS

b) Análise do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro

- ⇒ as funções financeiras
- ⇒ estrutura
- ⇒ orçamentos
- ⇒ relatórios e demonstrativos
- ⇒ controles
- ⇒ projeções de lucro
- ⇒ políticas financeiras

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO PRODUÇÃO

a) Quanto às instalações industriais

- ⇒ Localização
- ⇒ Tamanho
- ⇒ Conservação

b) Quanto aos equipamentos e instalações

- ⇒ Qual o nível de utilização?
- ⇒ São modernos e atualizados?
- ⇒ Como está sendo aplicado o programa de manutenção preventiva?
- ⇒ Qual o nível de gasto com manutenção?

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO PRODUÇÃO

c) Quanto ao processo produtivo

- ⇒ Qual o índice de produtividade?
- ⇒ Qual o nível de utilização da capacidade instalada?
- ⇒ Qual a situação do arranjo físico?
- ⇒ Quais os incentivos de produção?

d) Quanto a qualidade

- ⇒ Qual o nível de qualidade?
- ⇒ Qual o nível de devolução de produtos?
- ⇒ Qual o nível de atendimento?
- ⇒ Qual o nível de resserviços?

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO PRODUÇÃO

e) Quanto ao sistema de custos industriais

- ⇒ Quais os critérios de apropriação?
- ⇒ Quais os critérios de divulgação e análise?
- ⇒ Quais as tendências apresentadas?
- ⇒ Qual o nível de controle e avaliação de resultados?

f) Quanto a pesquisa e desenvolvimento

- ⇒ Qual a importância da P&D?
- ⇒ Qual o percentual de faturamento alocado em P&D?
- ⇒ Quais os critérios utilizados para a área de P&D?

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO PRODUÇÃO

g) Quanto aos suprimentos

- ⇒ Qual o percentual de custo de compra com relação ao produzido?
- ⇒ Qual o valor das compras por período?
- ⇒ Quais os critérios de seleção dos fornecedores?
- ⇒ A compra é centralizada ou descentralizada?
- ⇒ Quais os níveis de rotação de estoques?

h) Quanto a organização da fábrica

- ⇒ Qual a situação da estrutura organizacional e seus componentes?
- ⇒ Qual a situação das normas e procedimentos?
- ⇒ Qual a situação dos tempos e métodos?

ANÁLISE INTERNA - FUNÇÃO RH

- ⇒ Qual a importância do Fator Humano na empresa?
- ⇒ Qual a eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários?
- ⇒ A empresa é sindicalizada?
- ⇒ Qual o índice de rotação dos empregados?
- ⇒ Qual a moral e a produtividade dos empregados?
- ⇒ Qual o índice de absenteísmo?
- ⇒ Qual o nível e tipo de reivindicação dos empregados?
- ⇒ Como está o plano de carreira e o plano de cargos e salários?
- ⇒ Como é o plano de benefícios?
- ⇒ Qual o clima organizacional?
- ⇒ Existem substitutos adequados para os cargos-chaves?

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE

DIRETO

Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.

AMBIENTE

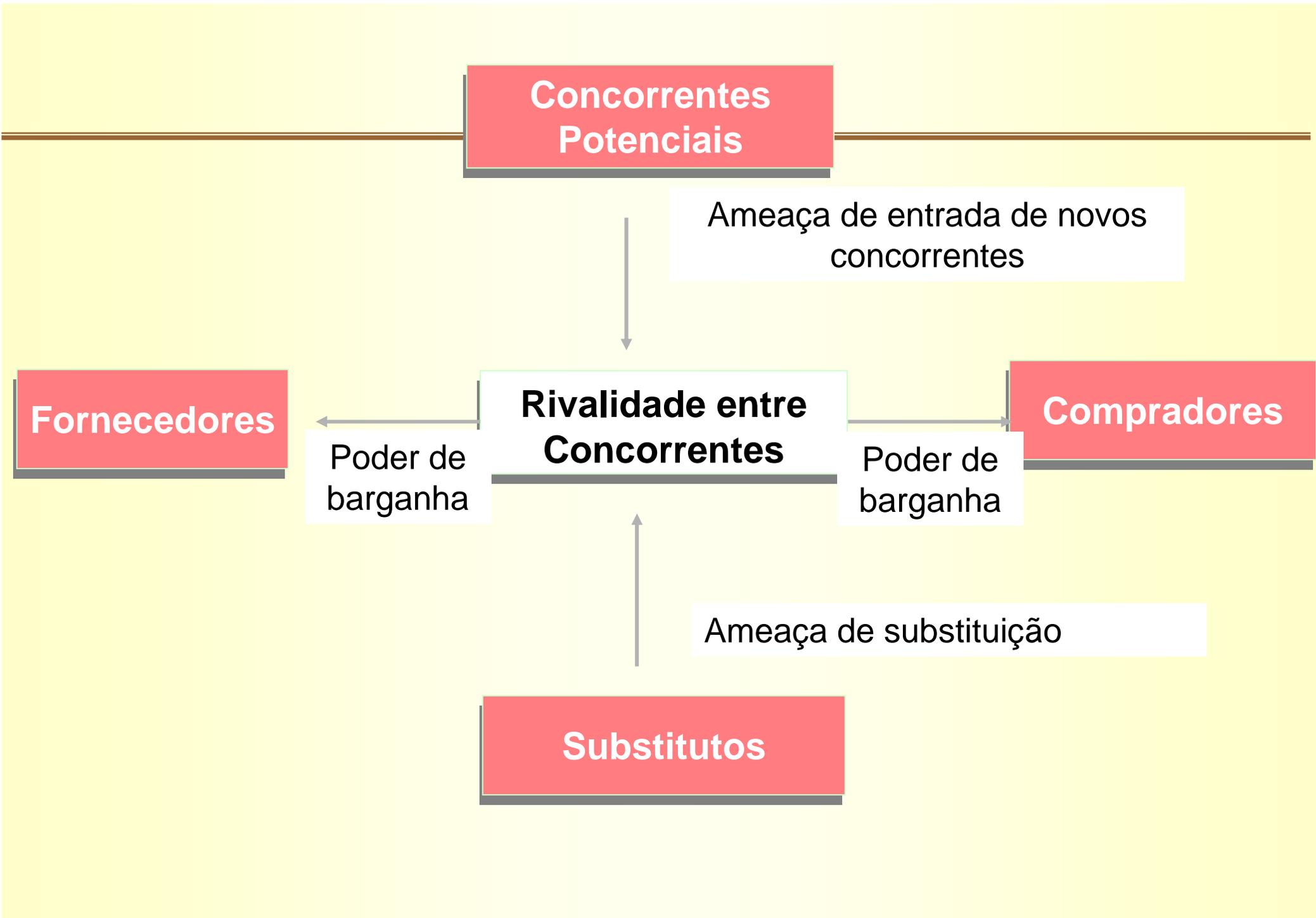
INDIRETO

Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

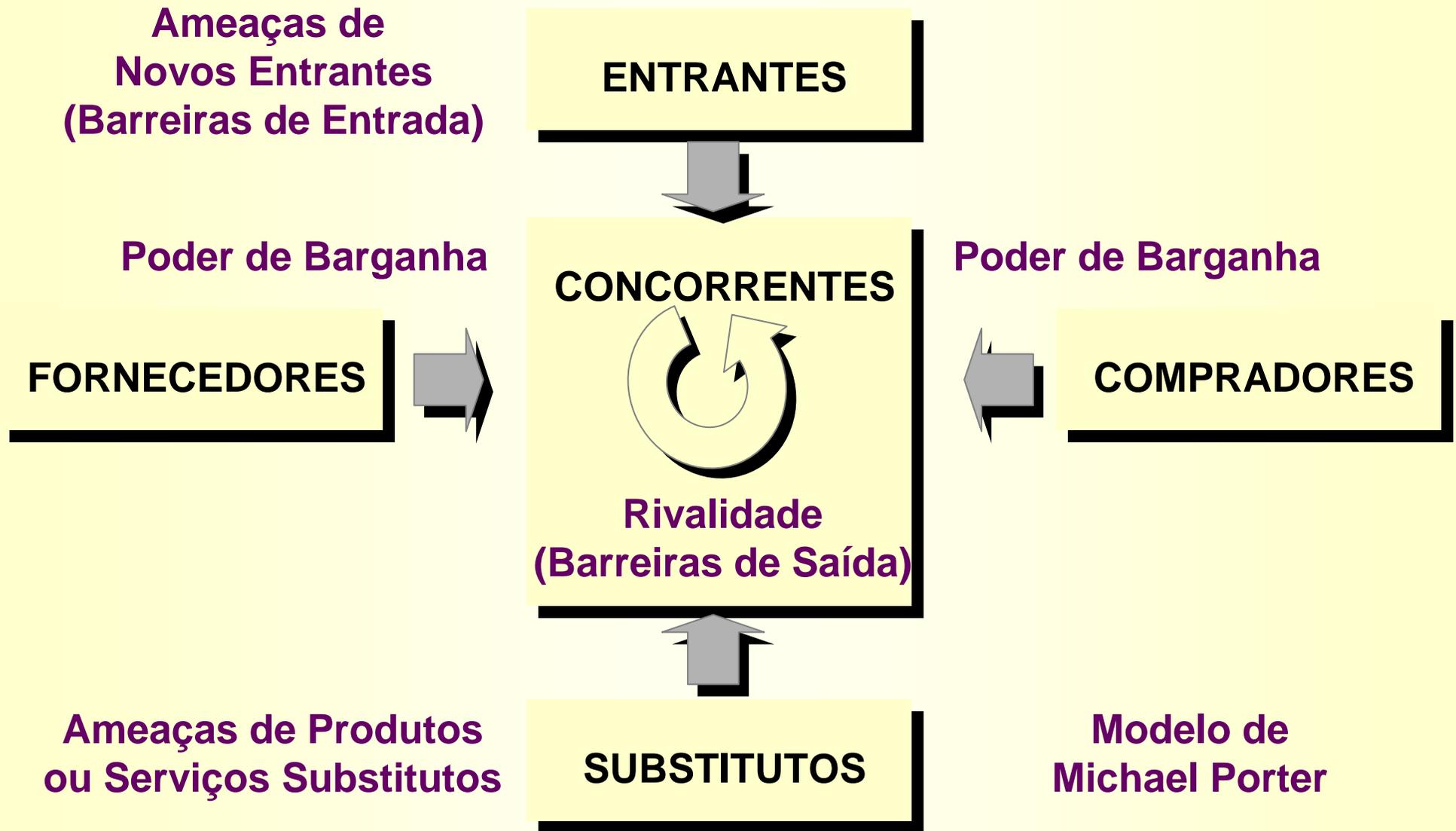
Vantagem Competitiva	Exemplo
1. Qualidade de projeto, do produto e de serviço.	Mercedes-Benz, Volkswagen, Boeing, Rede Globo, Bic.
2. Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos.	Empresas japonesas que usam o modelo de produção e administração enxuta.
3. Liderança na inovação.	Microsoft, Banco 24 Horas.
4. Disponibilidade e desenho da assistência técnica (serviço pós-venda)	Volkswagen, Xerox.

Vantagem Competitiva	Exemplo
5. Relações pessoais com consumidores.	Lojistas, empresas e microempresários em geral; negócios que operam o sistema de venda de porta em porta.
6. Propriedades ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassa.	Vale do Rio Doce, Petrobrás, cartel do cimento.
7. Disponibilidade de capital.	Bancos, fundos de pensão.
8. Controle do mercado	Petrobrás, Telefônica, cartel do cimento, Microsoft.

Vantagem Competitiva	Exemplo
9. Aceitação pelo consumidor da marca da empresa.	Nestlé, Johnson & Johnson, Açúcar União, Coca-Cola, Gillette, Disney.
10. Conveniência e disponibilidade do produto (eficácia do sistema de distribuição).	Açúcar União, Nestlé, Gillette.
11. Preço baixo.	Carros populares, camelôs.
12. Preço alto.	Mercedes-Benz, primeira classe em aviões.



ANÁLISE DO AMBIENTE DIRETO



Macroambiente

Ambiente Demográfico

**Ambiente
Econômico**

Setor de Negócios

**Ambiente
Social**

Concorrentes

**Novos
entrantes**

Empresa

Clientes

**Ambiente
Político**

Substitutos

Fornecedores

**Ambiente
Cultural**

**Ambiente
Legal**

**Ambiente
Tecnológico**

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

OPORTUNIDADE É uma força ambiental incontornável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente.

AMEAÇAS É a força ambiental incontornável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Estabelecimento das Oportunidades e Ameaças

Quanto a tecnologia:

- **quais as alterações tecnológicas possíveis?**
- **quais os programas de pesquisa?**
- **quão longa é a vida útil dos equipamentos utilizados?**

Quanto ao governo:

- **a legislação pertinente;**
- **a política econômica e financeira.**



Estabelecimento das Oportunidades e Ameaças

Quanto ao subsistema financeiro:

- **os tipos de instituições financeiras;**
- **a forma de atuação de cada tipo;**
- **as condições das operações (prazos de carências, de amortizações e taxas de juros).**

Quanto aos sindicatos:

- **a estrutura dos sindicatos;**
- **o poder dos sindicatos;**
- **o comportamento em acordos trabalhistas que ocorreram no passado.**



Estabelecimento das Oportunidades e Ameaças

Quanto à comunidade:

- **a população (como mercado de mão-de-obra) se está aumentando ou diminuindo;**
- **os valores sociais, culturais e espirituais;**
- **a infra-estrutura existente, quanto a educação, saúde etc.**

Quanto a identificação e análise dos principais ramos de negócios do ambiente no qual a empresa se situa:



Estabelecimento das Oportunidades e Ameaças

Quanto aos consumidores:

- **quem são (e se estão aumentando ou diminuindo);**
- **onde estão localizados;**
- **quais os usuários finais.**

Quanto a definição de mercado:

- **qual a competição que existe por outros produtos;**



Estabelecimento das Oportunidades e Ameaças

- **qual a segmentação de mercado;**
- **qual a velocidade de mudança no produto e de onde se origina.**

Quanto aos aspectos básicos da indústria no qual a empresa está situada:

- **tamanho;**
- **tipos de produtos;**
- **oportunidades de que a empresa poderá usufruir.**



FATORES OU VARIÁVEIS AMBIENTAIS

ECONÔMICAS	SOCIAIS	POLÍTICAS	CULTURAIS
Taxa de inflação	Situação socioeconômica de cada segmento da população	Monetárias	Nível de alfabetização
Taxa de juros	Situação sindical	Tributária	Nível de escolaridade
Mercado de capitais	Situação político partidária	De distribuição de renda	Estrutura educacional
Nível do Produto Nacional Bruto (PNB)		De relações internacionais	Veículos de comunicação de massa
Balanço de pagamentos		Legislativa (federal, estadual e municipal)	
Nível de reservas cambiais		De estatização ou privatização	
Nível de distribuição de rendas		De estrutura do poder	

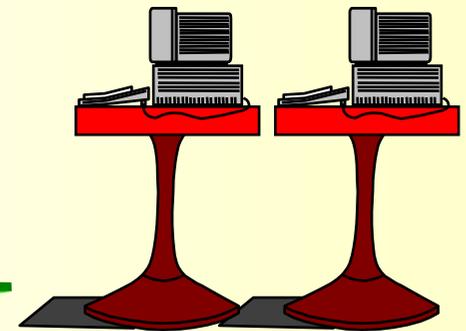
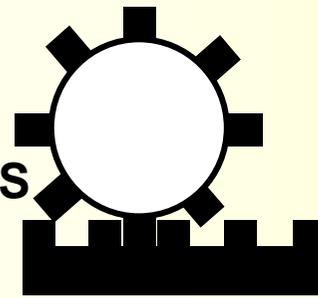
FATORES OU VARIÁVEIS AMBIENTAIS

LEGAIS	TECNOLÓGICAS	ECOLÓGICAS
Área tributária	Aquisição tecnológica pelo País	Nível de desenvolvimento ecológico
Área trabalhista	Desenvolvimento tecnológico do País	Índices de poluição
Área criminalista	Transferência de tecnologia pelo País	Legislações existentes
Área comercial	Proteção de marcas e patentes	
	Velocidade das mudanças e patentes	
	Nível de orçamento de P&D do País	
	Nível de incentivos governamentais	



TENDÊNCIAS

TENDÊNCIAS



AMBIENTE
ECONÔMICO

AMBIENTE
TECNOLÓGICO

ANÁLISE DO
MACRO-AMBIENTE

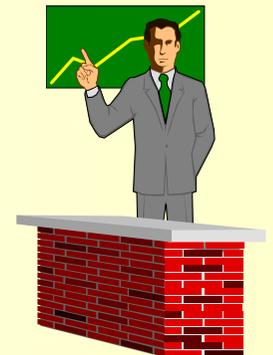
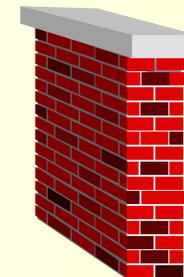
AMBIENTES
DEMOGRÁFICO E
SÓCIO-CULTURAL

AMBIENTES
POLÍTICO E LEGAL

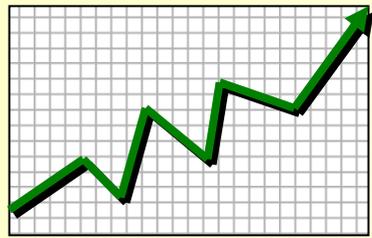


TENDÊNCIAS

TENDÊNCIAS



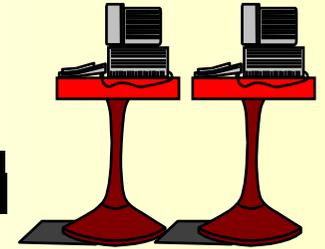
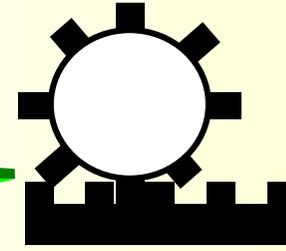
MACRO-AMBIENTE



AMBIENTE
ECONÔMICO

TENDÊNCIAS

TENDÊNCIAS



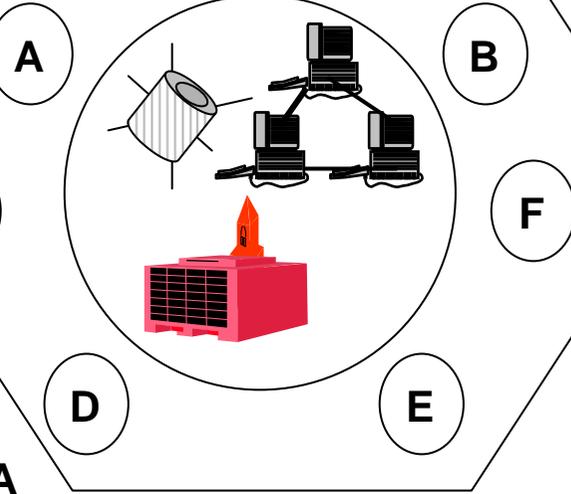
AMBIENTE
TECNOLÓGICO

POTENCIAIS

CONCORRÊNCIA

FORNECEDORES

CLIENTES

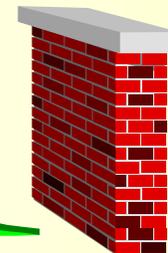


AMBIENTES
POLÍTICO E LEGAL

AMBIENTES
DEMOGRÁFICO E
SÓCIO-CULTURAL

INDÚSTRIA

PRODUTOS
SUBSTITUTIVOS



AMBIENTE ECONÔMICO

EXEMPLO DE VARIÁVEIS:

- ⇒ Crescimento do produto e da renda real
- ⇒ Classes de renda
- ⇒ Níveis de consumo e poupança
- ⇒ Inflação
- ⇒ Padrões de gastos do consumidor (tipos de bens)

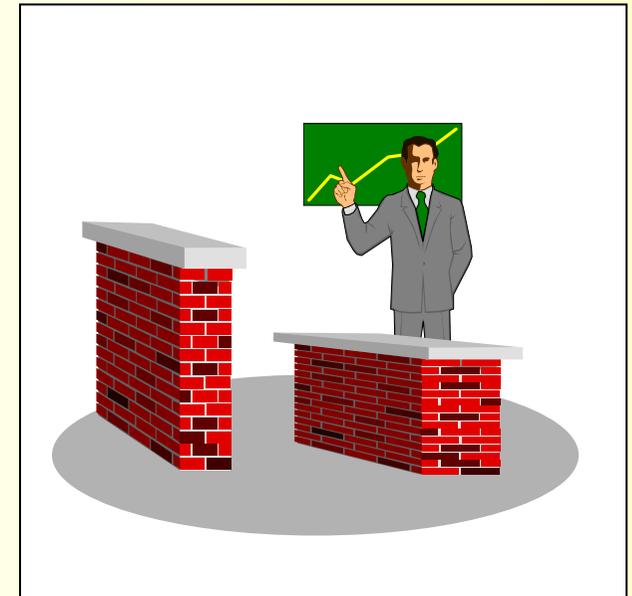


- ⇒ Análise de tendências das variáveis econômicas que afetam fundamentalmente a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados em que a empresa atua ou pretende vir a atuar.

AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

EXEMPLO DE VARIÁVEIS:

- ⇒ Regulamentação governamental (projetos de lei em andamento)
- ⇒ Crescimento de grupos de interesse público (correntes ideológicas emergentes)
- ⇒ Código de defesa do consumidor

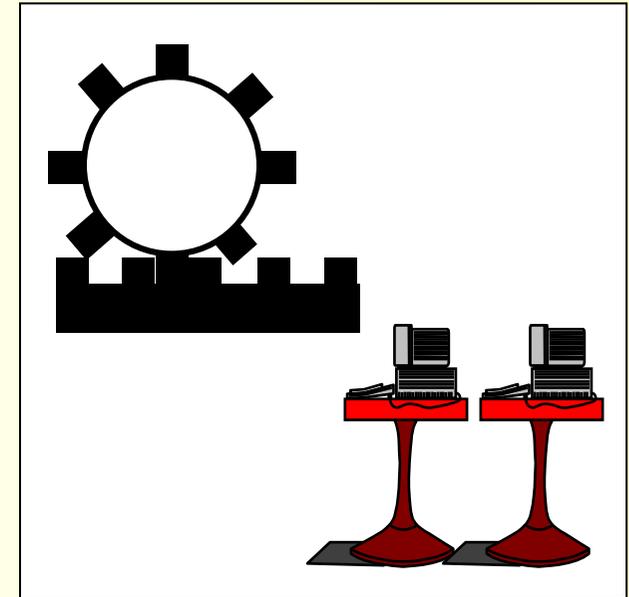


- ⇒ Análise de tendências relativas a leis, códigos, instituições governamentais e correntes ideológicas que possam afetar a empresa.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

EXEMPLO DE VARIÁVEIS:

- ⇒ Velocidade de mudança e da informação
- ⇒ Programabilidade: “Tudo, de todas as formas, a todo momento” .
(Régis Mackena)
- ⇒ Informação / Automação industrial.



- ⇒ Análise de tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar na empresa (ou tornar obsoletos) o uso de determinadas matérias-primas e insumos ou o emprego de determinados processos operacionais e gerenciais.

AMBIENTE DEMOGRÁFICO

EXEMPLO DE VARIÁVEIS:

- ⇒ Crescimento populacional
- ⇒ Taxa de natalidade e faixas etárias
- ⇒ Número de residências
- ⇒ Migrações e concentrações (capital, interior)
- ⇒ Etnias
- ⇒ Escolaridade



- ⇒ Análise de tendências relativas a características de populações que possam ter implicações no direcionamento das atividades futuras da empresa.

AMBIENTE SÓCIO-CULTURAL

EXEMPLO DE VARIÁVEIS:

- ⇒ Mudanças nas crenças, valores e normas sociais
- ⇒ Relação das pessoas consigo mesmas, com os outros, com as instituições, com a sociedade
- ⇒ Relação das pessoas com a natureza, com o universo



- ⇒ Análise de tendências relativas a crenças básicas, valores, normas e costumes sociais nas sociedades com as quais a empresa interage, de forma a perceber situações que possam afetar o desenvolvimento futuro da empresa.

POSTURAS ESTRATÉGICAS

		ANÁLISE INTERNA	
		Predominância de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

ANÁLISE AMBIENTAL

