



# ENGENHARIA DE QUALIDADE

**Aula 12 - Análise SWOT.**

Professor: Douglas Aquino Moreno



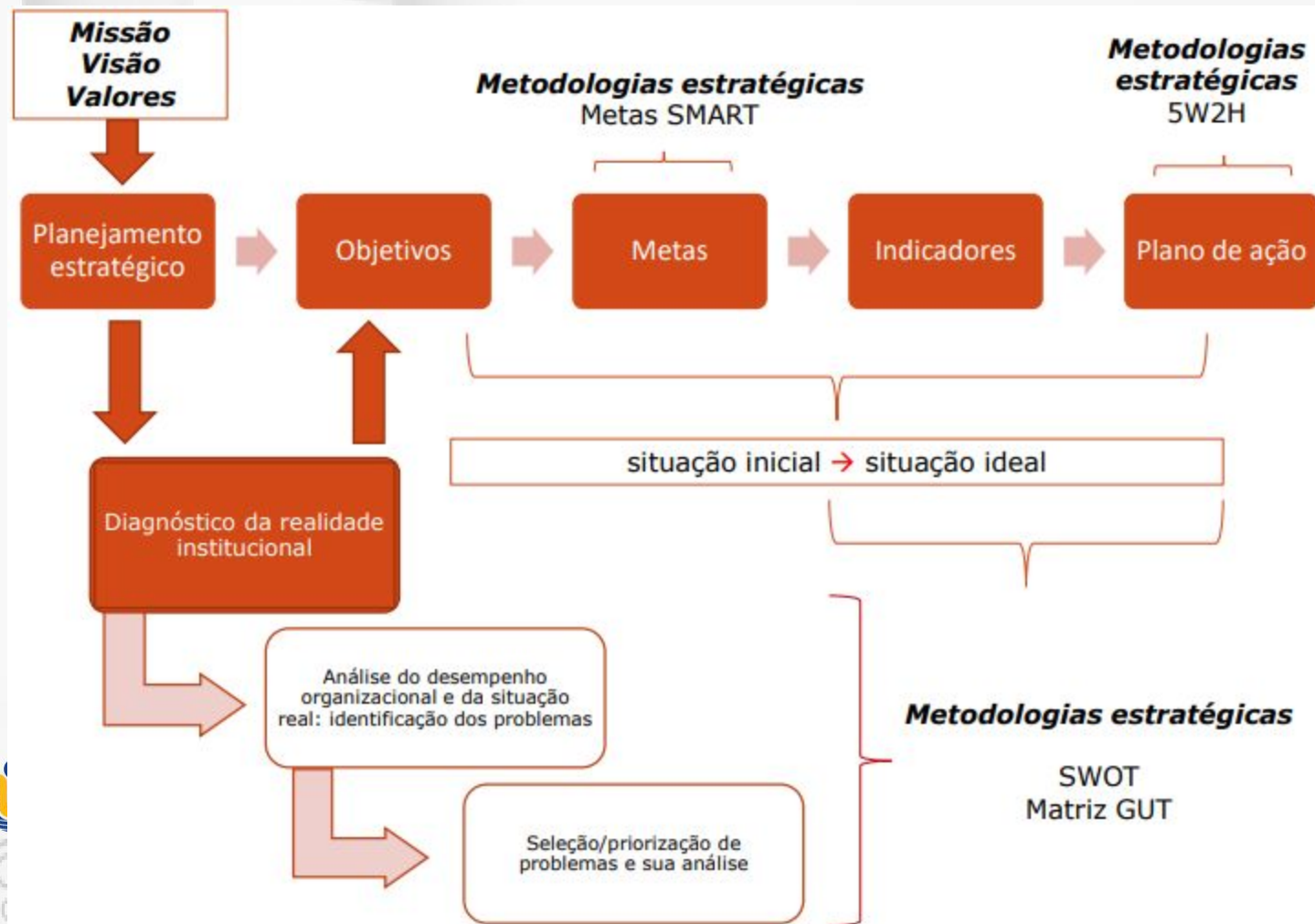
GOVERNO DO  
**TOCANTINS**  
TRABALHANDO E CUIDANDO DE **TODOS**

01

# Análise SWOT.



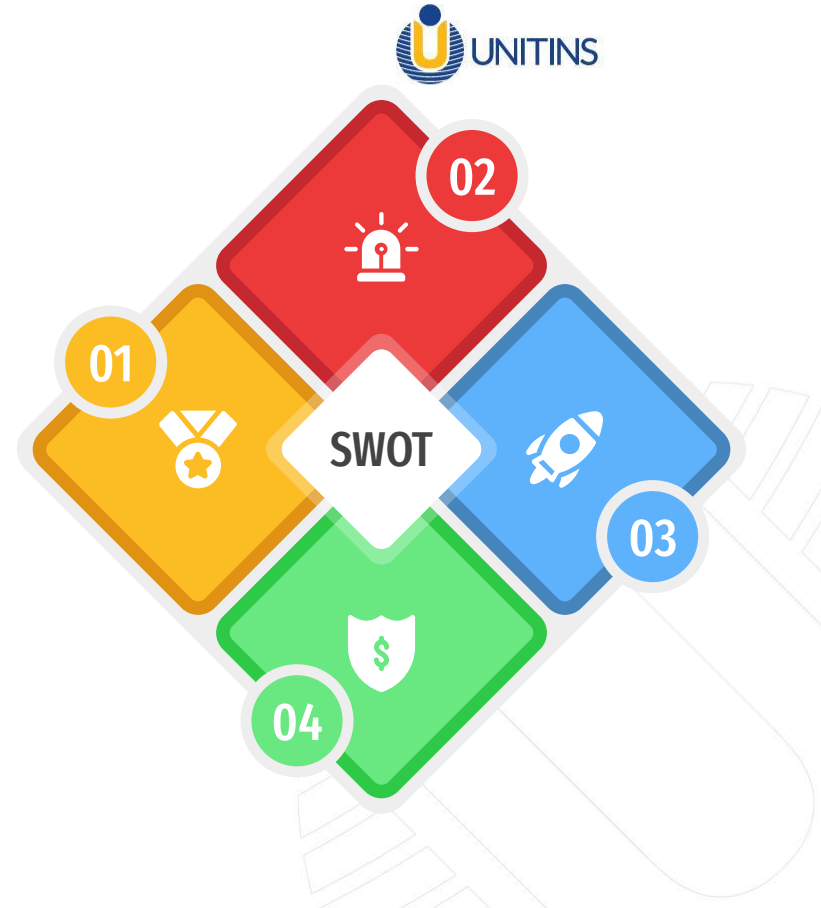
Questões a serem enfrentadas	Momentos do PES
1º) Qual é a nossa “situação” (“a realidade a partir de várias perspectivas situacionais”, “explicações situacionais por problemas” e “explicação situacional de síntese”)?	<b>Momento Explicativo:</b> como foi, é, tende a ser?
2º) Para onde queremos ir? Quais as metas a atingir? O que devo fazer?	<b>Momento Normativo:</b> como deve ser?
3º) Qual é a viabilidade do nosso Plano (considerando-se os desafios representados pelas restrições de recursos, sempre escassos, e pelos obstáculos colocados)?	<b>Momento Estratégico:</b> o que pode ser?
4º) O que devo e posso fazer hoje, e todos os dias quando forem hoje, para que avancemos em direção à situação-objetivo ( $S_o$ )?	<b>Momento Tático-Operacional:</b> o que fazer?





# A Análise SWOT

- Ferramenta para autoconhecimento empresarial, ajuda na avaliação e compreensão do seu negócio
- Facilita o planejamento estratégico e contribui para a tomada de decisão
- E por que o nome S W O T?
  - (no Brasil: FOFA)





# A Análise SWOT

- Faz parte do planejamento estratégico de uma organização.
- Usa-se o SWOT apenas após a determinação da missão, das metas & objetivos da organização.
- Pode ser feita por indivíduos ou por equipes.
- Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental.

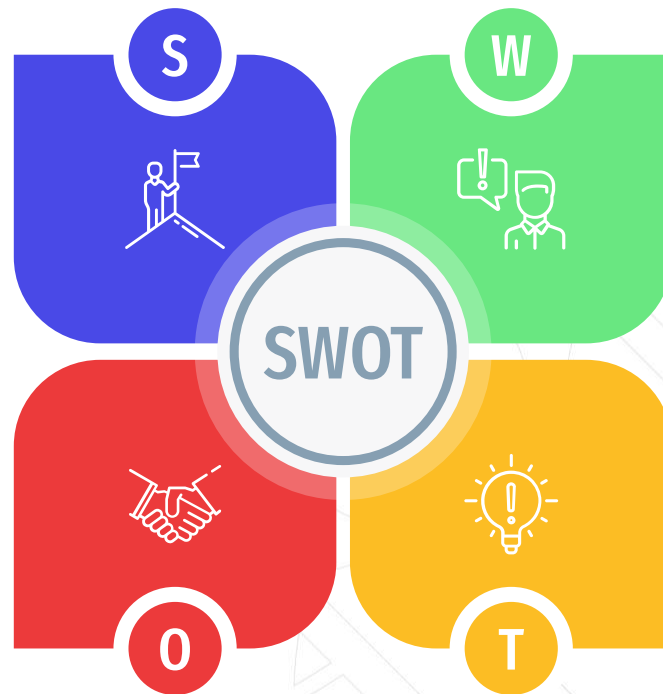




# A Análise SWOT

A sigla SWOT, em inglês, significa:

- Strengths (pontos fortes);
- Weaknesses (pontos fracos);
- Opportunities (oportunidades para o seu negócio);
- Threats (ameaças para o seu negócio).





# Benefícios da Análise 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 de marketing

## **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.

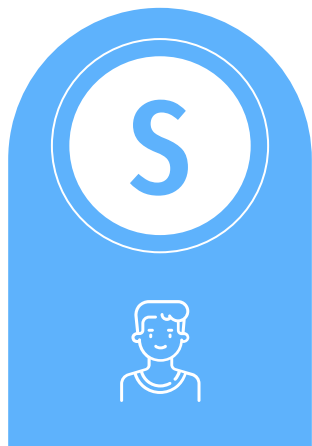




# As 4 Categorias da Análise SWOT



Baseadas em dois conceitos:  
Interno X Externo  
Positivo X Negativo



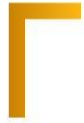


# As 4 Categorias da Análise SWOT



## **Forças e Fraquezas:**

- Existem dentro da empresa ou em seus principais relacionamentos com participantes de sua cadeia de valor, fornecedores ou consumidores/clientes.
- São significativas apenas quando facilitam ou impedem a organização de satisfazer a uma necessidade do consumidor/cliente.
- Devem focar os processos gerenciais ou as soluções que sejam importantes para atender às necessidades do consumidor/cliente.



# As 4 Categorias da Análise SWOT



## Oportunidades e Ameaças:

- Envolve os assuntos que ocorrem nos ambientes externos da empresa/organização.
- Não devem ser ignoradas, à medida que a empresa/organização se envolve no desenvolvimento das forças e das capacidades por receio de criar uma organização eficiente, mas ineficaz.
- Podem decorrer de mudanças nos ambientes competitivo, sociocultural, político/legal, ou interno da organização.



## STRENGTHS (PONTOS FORTES)



- "EMPREENDEDORES TENDEM A SER OTIMISTAS POR NATUREZA" - NAKAGAWA, MARCELO.
- FORÇA RETRATA AS DIFERENCIAÇÕES CONQUISTADAS PELA ORGANIZAÇÃO QUE GERAM VANTAGENS COMPETITIVAS EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES.
- ALGUNS EXEMPLOS: UM BOM LOCAL COM MUITO TRÂNSITO DE PESSOAS QUE FORMAM O PÚBLICO-ALVO PODE SER UM PONTO FORTE PARA UMA LOJA VAREJISTA; TER A PATENTE DE UM PRODUTO OU ACESSO A UM EXCELENTE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO. TER UMA MARCA CONHECIDA E QUERIDA OU UMA EQUIPE REALMENTE COMPROMETIDA COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.



# Forças e Fraquezas Potenciais



## Forças Potenciais Internas:

- Recursos financeiros abundantes
- Alguma competência distintiva
- Bem conhecida como líder de mercado
- Economia de escala
- Tecnologia própria
- Processos patenteados
- Custos mais baixos
- Boa imagem de mercado
- Talento gerencial superior
- Habilidades de marketing melhores
- Qualidade de produto notável
- Parcerias com outras empresas
- Boa experiência em distribuição
- Comprometida com os funcionários



STRENGTHS



WEAKNESSES



OPPORTUNITIES



THREATS



## WEAKNESSES (PONTOS FRACOS):



- "O OTIMISMO EXCESSIVO DO EMPREENDEDOR PODE IMPEDI-LO DE REFLETIR SOBRE OS PONTOS FRACOS DO NEGÓCIO" - NAKAGAWA, MARCELO.
- AS FRAQUEZAS, SÃO OS PONTOS FRACOS IDENTIFICADOS NO CONTEXTO INTERNO DO EMPREENDIMENTO, LHE PROPORCIONANDO DESVANTAGENS DENTRO DAS SUAS OPERAÇÕES.
- RECONHEÇA QUE SUA EMPRESA NÃO FAZ BEM TUDO AQUILO QUE PODERIA FAZER E/OU PODERIA FAZER MUITO MELHOR. ALGUNS EXEMPLOS: FALTA DE PESSOAL QUALIFICADO, EQUIPE REDUZIDA, ESCASSEZ DE RECURSO.



# Forças e Fraquezas Potenciais

## Fraquezas Potenciais Internas:

- Falta de direção estratégica
- Poucos gastos em P&D
- Linha de produtos muito estreita
- Distribuição limitada
- Custos mais altos
- Produtos desatualizados
- Problemas operacionais internos
- Imagem de mercado fraca
- Experiência da administração limitada
- Funcionários mal treinados



STRENGTHS



WEAKNESSES



OPPORTUNITIES



THREATS

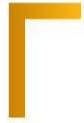


## OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES PARA O SEU NEGÓCIO):



- “O EMPREENDEDORES VEEM OPORTUNIDADES EM TODOS OS LUGARES” - NAKAGAWA, MARCELO.
- SÃO AS POSSIBILIDADES DO NEGÓCIO DE PROSPERAR AO EXPLORAR NOVOS PRODUTOS OU SEGMENTOS DE MERCADO.
- É PRECISO QUE A EMPRESA TENHA UMA ESTRATÉGICA CLARA, COM OBJETIVOS, INDICADORES E METAS BEM DEFINIDOS: EXEMPLOS: CAPACITAÇÃO DE PESSOAL, PROPOSTA INOVADORA, BLUE OCEAN.





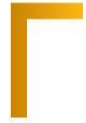
# Oportunidades e Ameaças Potenciais



## Oportunidades Potenciais Externas

- Crescimento de mercado rápido
- As empresas rivais são complacentes
- Mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores
- Abertas aos mercados estrangeiros
- Uma empresa rival enfrenta dificuldades
- Encontrados novos usos do produto
- Boom econômico
- Desregulamentação
- Nova tecnologia
- Mudanças demográficas
- Outras empresas procuram alianças
- Alta mudança de marca
- Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto
- Novos métodos de distribuição

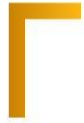




## THREATS (AMEAÇAS PARA O SEU NEGÓCIO):



- SÃO OS OBSTÁCULOS A SEREM ENFRENTADOS IDENTIFICADOS NO CONTEXTO EXTERNO DO EMPREENDIMENTO, AQUILO QUE PODE ATRAPALHAR SEU SUCESSO.
- QUE ATITUDES DE SEUS CONCORRENTES PODEM CONTRIBUIR PARA REDUZIR AS VENDAS OU AUMENTAR OS CUSTOS DA SUA EMPRESA? ALGUNS EXEMPLOS: CONCORRÊNCIA, MUDANÇAS REGULATÓRIAS, NOVAS TECNOLOGIAS, ALTERAÇÕES CULTURAIS.



# Oportunidades e Ameaças Potenciais



## **Ameaças Potenciais Externas:**

- Entrada de concorrentes estrangeiros
- Introdução de novos substitutos
- Ciclo de vida do produto em declínio
- Mudanças das necessidades/gostos dos consumidores
- As empresas rivais adotam novas estratégias
- Aumento da regulamentação
- Recessão
- Nova tecnologia
- Mudanças demográficas
- Barreiras ao comércio exterior
- Mal desempenho das empresas associadas



## 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.
- Pode-se utilizar brainstorming, focus groups, entrevistas, pesquisas, etc.

S

W

O

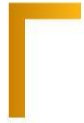
T



## Técnica SWOT



- Deve estar baseado nas percepções dos consumidores/clientes, não apenas nas percepções dos gerentes/gestores.
- Deve servir como catalisador para estruturar a geração das estratégias de marketing que produzirão os resultados desejados.
- Os conceitos do SWOT não devem ser considerados em termos absolutos (tudo depende do ambiente):
- Uma oportunidade também pode ser uma ameaça.
- Um ponto forte pode ser um ponto fraco em outro contexto.



# Técnica 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

S

W

O

T



# Tarefa 1: Análise da Matriz SWOT



Avaliação das forças e fraquezas da empresa envolve perceber além dos seus produtos atuais. O gerente deve também avaliar os processos gerenciais da empresa que são importantes para atender às necessidades dos consumidores. Isso envolve oferecer soluções para os problemas dos consumidores, em vez de produtos específicos.

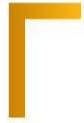


## Tarefa 2: Força + Oportunidade = Vantagem Competitiva



- A chave para o sucesso no cumprimento das metas e objetivos da empresa depende de sua habilidade em transformar forças importantes em capacidades, que são equiparadas às oportunidades do ambiente de marketing.
- As capacidades podem tornar-se vantagens competitivas, se proporcionarem maior valor para os consumidores do que as ofertas concorrentes
- O desafio é administrar as percepções do consumidor:
  - Capacidades Reais versus Capacidades Percebidas.





## Tarefa 2: Força + Oportunidade = Vantagem Competitiva



### Análise quantitativa da Matriz

- Cada item pode ser classificado:
  - M = Magnitude
  - I = Intensidade
- **Magnitude:**
  - Importância do item aos olhos dos clientes
  - Valor positivo
- **Intensidade:**
  - A classificação da companhia em relação àquele item
  - Pode ser positiva ou negativa
- **Escala:**
  - A quantidade de pontos da escala de medição da magnitude e da intensidade depende da capacidade do analista em avaliar os itens
  - Avaliação final do item =  $M \times I$ .



## Relacionar Fatores Internos a Fatores Externos



- **Fatores A:** deve-se verificar sua aplicação e sustentabilidade ao longo do planejamento
- **Fatores B:** devem contribuir no controle de ameaças, devem ser operacionais
- **Fatores C:** devem ser corrigidos ou eliminados
- **Fatores D:** devem ser corrigidos ou eliminados

	Oportunidades		Ameaças	
	Oportunidade <sub>1</sub>	Oportunidade <sub>n</sub>	Ameaça <sub>1</sub>	Ameaça <sub>n</sub>
Pontos Fortes	(A)	(A)	(B)	(B)
Pontos Fracos	(C)	(C)	(D)	(D)



## Tarefa 3: Fraquezas → Forças | Ameaças → Oportunidades



- As empresas podem converter fraquezas em forças, e mesmo em capacidades, ao investir estrategicamente em áreas-chaves e ao vincular áreas-chaves mais efetivamente.
  - Desenvolvimento de novos produtos/mercados, investimento em P&D, em localização, etc
- Da mesma forma, ameaças podem, freqüentemente, ser transformadas em oportunidades, se os recursos corretos estiverem disponíveis.
  - Um dos principais benefícios do planejamento estratégico de mercado é uma melhor base para as decisões de alocação de recursos
- Devemos identificar passivos importantes
  - Um passivo ocorre quando uma fraqueza reforça uma ameaça
  - Transformação de passivos é prioritária



## Tarefa 4: 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 o consumidores e outros grupos que interagem com a empresa.
  - As limitações ocorrem mais freqüentemente quando a fraqueza ou ameaça coincide com uma das oportunidades
- As limitações devem ser minimizadas ou evitadas
  - Uma forma clássica de lidar com limitações é a diversificação do negócio.



# Diretivas da Análise SWOT



## **Fique Focado:**

- Uma análise única e ampla leva à generalizações significativas. Análises separadas para cada combinação produto/mercado 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

## **Pesquise extensivamente os concorrente:**

- Pode-se realizar uma análise completa da concorrência (uma matriz SWOT por concorrente)
- Embora os concorrentes das principais marcas sejam os mais importantes, a concorrência genérica relativa a produto e ao orçamento total não deve ser subestimada

## **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 para os problemas de marketing.



## Diretivas da Análise SWOT



Examine os assuntos com base na perspectiva dos consumidores:

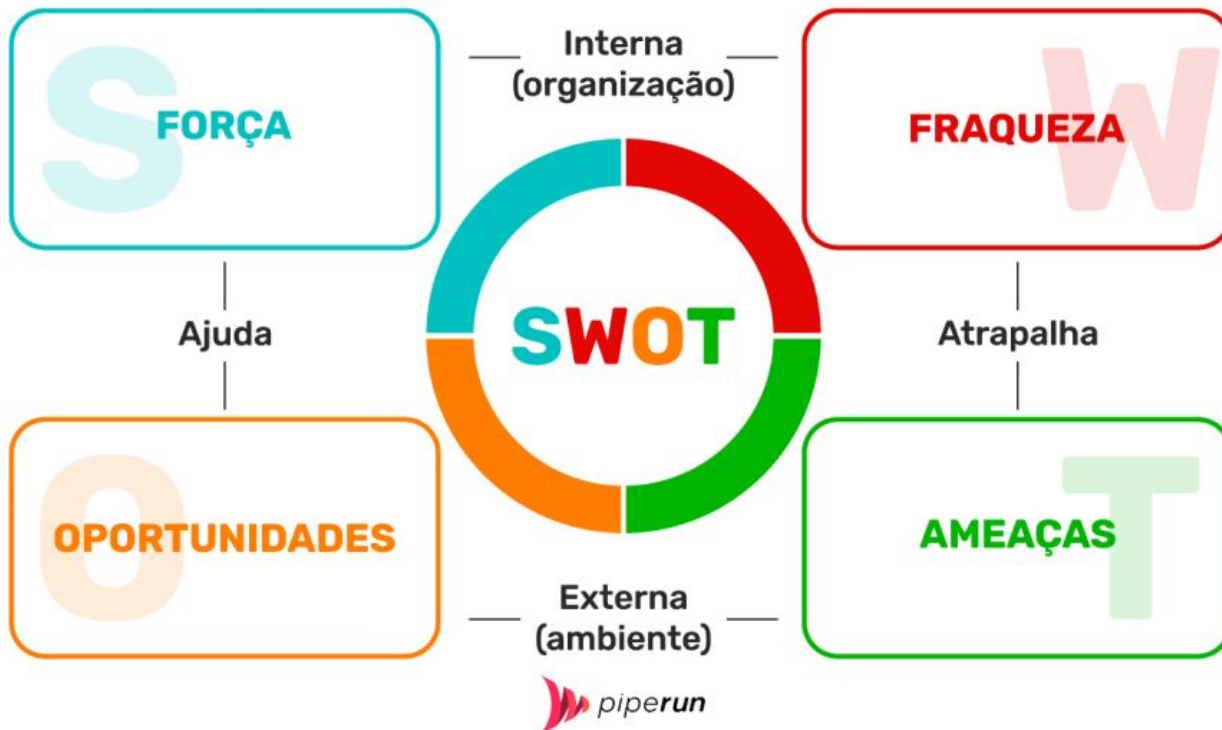
- As crenças dos consumidores sobre a empresa, seus produtos e atividades de marketing são criticamente importantes na análise SWOT. O termo consumidores deve ser amplamente definido para incluir clientes, funcionários, acionistas e outros públicos relevantes.
- Impressões e expectativas da alta administração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

Separe os assuntos internos dos externos:

- Se um assunto existe, independentemente da empresa, deve ser classificado como externo. As estratégias e as táticas de marketing não são os mesmo que oportunidades de mercado.

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.



*situações, tendências ou fenômenos internos à organização que podem contribuir em grau relevante e por longo tempo para o seu desempenho*

*são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir em grau relevante e por longo tempo para a realização de sua missão ou objetivos permanentes e para o alcance de um bom desempenho*

Ambiente Interno

**Forças**

**Oportunidades**

Ambiente Externo

**Fraquezas**

**Ameaças**

*situações, tendências ou fenômenos internos à organização que podem prejudicar o seu desempenho*

*podem prejudicar o cumprimento de sua missão e o alcance de um bom desempenho*





## AMBIENTE INTERNO

### Forças

Nome e marca de reputação forte no mercado mundial  
Grande número de lojas  
Constante inovação em produtos  
Adaptação de menu aos locais de implementação  
Forte investimento em publicidade e marketing  
Preço competitivo  
Administração de cadeia de suprimentos "Just in time"  
Presença como patrocinador em grandes eventos  
Associa filmes e desenhos com seus produtos (McLanche Feliz)

### Fraquezas

Pouca variedade de alimentos saudáveis  
Atendimento lento em pedidos especiais  
Danos ecológicos na produção de seus produtos  
Má reputação quanto aos direitos dos funcionários e condições de trabalho  
Alto *turnover*, incluindo alta gerência  
Desconhecimento da origem de alguns ingredientes  
Posicionamento "mesmo por menos" filtra o segmento de clientes

### Oportunidades

Novas tecnologias que possibilitam a redução de custos  
Ainda recorrente falta de tempo da população, demandando alimentação *fast*  
Aumento da preocupação com questões sociais traz a oportunidade de parcerias com instituições de caridade  
Consciência por alimentos saudáveis traz oportunidade de mudanças no cardápio

### Ameaças

Mercado de *fast foods* saturado em economias desenvolvidas  
Crescente demanda por alimentos mais saudáveis  
Nascem mais estabelecimentos com a proposta *'fit'* para alimentos  
Mudanças na regulamentação da ANVISA

## AMBIENTE EXTERNO

Análise do Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome da Instituição</li> <li>• Projetos com foco na humanização da assistência;</li> <li>• Comunicação interna eficaz;</li> <li>• Equipe de Tecnologia da informação capacitada e com domínio sobre os softwares de gestão;</li> <li>• Equipes Médica, Multiprofissional e de Enfermagem especializadas;</li> <li>• Estrutura física adequada;</li> <li>• Residência Médica e Multiprofissional;</li> <li>• Educação Permanente;</li> <li>• Modelo de Gestão;</li> <li>• Participação no PROADI-SUS/MS;</li> <li>• Programa de capacitação;</li> <li>• Hospital Ensino certificado pelo MEC e MS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa adesão aos protocolos assistenciais;</li> <li>• Processo/Tempo de substituição de RH lento;</li> <li>• Gestão do Corpo Clínico;</li> <li>• Gestão documental da qualidade;</li> <li>• Obsolescência gradual dos equipamentos de informática;</li> <li>• Fonte única de recursos;</li> <li>• Ausência de fornecedores e prestadores de serviços qualificados no mercado;</li> <li>• Ausência de processo seletivo interno;</li> <li>• Obsolescência gradual dos equipamentos médico-hospitalares.</li> </ul>

Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitação em novos serviços</li> <li>• Acreditação em Nível Internacional;</li> <li>• Habilitações em programas de referência do MS (Ex.: Doenças Raras, Projeto TX e outros);</li> <li>• Descentralização do atendimento de saúde no estado de Goiás (Ex.: CEAD);</li> <li>• Implantação do e-Saúde pelo Ministério da Saúde com vistas a atender aos princípios básicos de qualidade dos quitados de saúde até 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade do cenário econômico e financeiro Brasil/Goiás;</li> <li>• Mudança no cenário político do Brasil/Goiás;</li> <li>• Judicialização da Saúde;</li> <li>• Baixo índice de vacinação da população;</li> <li>• Envelhecimento da população;</li> <li>• Modelo de Gestão da Saúde Pública;</li> <li>• Pacientes regulados sem considerar o perfil do HGG (habilitações, capacidade instalada, hospital de ensino e pesquisa);</li> <li>• Absenteísmo de pacientes - compromete o cumprimento de metas contratuais.</li> </ul>

## EXEMPLO

Como seria a SWOT de uma **Pousada**?

**S**

(FORÇAS)

- Estrutura completa para receber públicos variados.
- Boa localização, região de alta procura por turistas.

**W**

(FRAQUEZAS)

- Custos elevados com a operação.
- Existência de estruturas malconservadas.

**O**

(OPORTUNIDADES)

- Concorrentes não oferecem uma ampla estrutura.
- Alta procura para a realização de eventos.

**T**

(AMEAÇAS)

- Novos concorrentes na região.
- Aumento do valor de impostos e taxas no setor









## Referência



- [https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/6607781/mod\\_resource/content/1/ANA%CC%81LISE%20S%20W%20O%20T.pdf](https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/6607781/mod_resource/content/1/ANA%CC%81LISE%20S%20W%20O%20T.pdf)
- [https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/7951005/mod\\_resource/content/1/Aula%2003%20-%20Ferramentas%20de%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20\\_%20SWOT.pdf](https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/7951005/mod_resource/content/1/Aula%2003%20-%20Ferramentas%20de%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20_%20SWOT.pdf).
- <https://conexao.pucminas.br/blog/dicas/swot-pessoal/>





# OBRIGADO!

**MEUS CONTATOS:**

douglasaquino817@gmail.com  
(63) 999835068



UNITINS



GOVERNO DO  
**TOCANTINS**  
TRABALHANDO E CUIDANDO DE **TODOS**