

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONCEITOS, ANÁLISE SWOT E CINCO FORÇAS DE PORTER

Professor: Alexsandro Andrade

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ✓ O papel dos recursos humanos é de orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa.
- ✓ A ele cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipe nos resultados” (LACOMBE, 2005, P. 20). Um diálogo constante dentro da empresa é fundamental para o RH.
- ✓ É por meio do diálogo baseado no conhecimento do negócio que se torna possível orientar e “educar” os chefes de linha responsáveis pelos resultados finais e mostrar-lhes a melhor maneira de administrar os recursos humanos de forma a agregar valor para os clientes.

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ✓ O Recursos humanos deverá também estar atento às estratégias organizacionais e os chefes devem ter conhecimento do que é uma estratégia, para que serve e como deve ser utilizada.

Os objetivos e estratégias existentes na organização também proporcionam um arcabouço para analisar os seus recursos.

- ✓ Essa análise é necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros.

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico deve indicar os rumos do negócio e seu propósito será influenciar os ambientes externo e interno, a fim de assegurar o desenvolvimento da empresa de acordo com o cenário.

“Seu ponto de partida é o diagnóstico da organização, dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades existentes” (LACOMBE,2005, P. 29).

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Isso significa repensar ou inverter as ações estratégicas de RH não só sob a visão das pessoas em si, mas também as oportunidades existentes no negócio.

Para Almeida (2003, p. 14): As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado.

Observa-se que o Planejamento Estratégico não irá indicar como administrar o dia-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades.

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após aprovação do cenário, monta-se o planejamento estratégico que deve, acima de tudo, atingir o cenário desejado.

É fundamental definir ações certas para se chegar onde foi planejado e desejado pela empresa.

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida.

PAPEL DO RH NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM RH

É bem aceito que não é uma tarefa fácil mudar a forma de agir das pessoas e particularmente quando estamos tratando dos dirigentes da empresa.

É claro que essa mudança poderá vir como uma imposição do presidente, mas o ideal é que parta das próprias pessoas, podendo ajudar para isto, em programas de treinamento promovidos pela área de Recursos Humanos, visando a proporcionar ao executivo uma reflexão e uma sensibilização para que este passe a delegar mais, cobrando os resultados, e não indicando como deverá ser feito.



ESTRATÉGIAS APLICADAS AO RH

Análise SWOT ou Análise FOFA

É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

ESTRATÉGIAS APLICADAS AO RH

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

Fatores positivos

Fatores negativos

Fatores
internos

S Strengths
(força)

W Weaknesses
(fraquezas)

Fatores
externos

O Opportunities
(oportunidades)

T Threats
(ameaças)

ANÁLISE FOFA



FORÇAS



OPORTUNIDADES



FRAQUEZAS



AMEAÇAS

ESTRATÉGIAS APLICADAS AO RH

Uma ferramenta de gestão empresarial bastante utilizada é a Análise SWOT, que consiste no estudo do cenário externo e da realidade interna de uma organização.

Esse tipo de medida é de fundamental importância para se iniciar um projeto importante e, principalmente, para criar ações estratégicas em momentos de incerteza, porque nos permite conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que o mercado apresenta, além de situar a organização dentro do seu real contexto.

ESTRATÉGIAS APLICADAS AO RH

A Análise SWOT é um sistema simples que tem por objetivo verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A análise se divide em Ambiente Interno, composto pelos itens Forças e Fraquezas; e Externo, relacionado às Oportunidades e Ameaças.

A partir dessa divisão é possível estabelecer aquilo que é de responsabilidade da empresa, e o que é uma antecipação do futuro, ou seja, o que se pode traçar a respeito de possibilidades positivas ou negativas do macro ambiente econômico.



ANÁLISE SWOT

Exemplos

Matriz Swot: BANCO

açendor

Forças

- Marca forte e reconhecida no mercado
- Ótimo time de analistas financeiros
- Fortemente capitalizado

Fraquezas

- Plataforma tecnológica defasada
- Agências com localização ruim
- Poucos caixas eletrônicos

Oportunidades

- Novo programa do governo para financiar investimentos em tecnologia
- Queda na taxa de juros nos EUA
- Alta demanda por financiamento na indústria de construção

Ameaças

- Volta da CPMF
- Turbulências políticas
- Atrazo nas reformas de infraestrutura no país

Análise Interna



Análise Externa

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

Matriz Swot: Mc Donald's

ADRIANO
CIPRIANO

AMBIENTE INTERNO

FORÇAS

- Nome forte no mercado mundial;
- Inovação de produtos;
- Investimento em publicidade;
- Preço competitivo

FRAQUEZAS

- Pouca opção de alimentos saudáveis;
- Atendimento lento em pedidos especiais

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Mudança no cardápio com opções mais saudáveis;
- Falta de tempo da população acaba gerando demanda de alimentação de fast food

AMEAÇAS

- Aumento de concorrência no segmento fast food;
- Crescimento do interesse por alimentos mais saudáveis

As 5 Forças de Porter

As 5 Forças de Porter são um instrumento que serve para referenciar a sua empresa em um contexto de competição. Trata-se de um modelo que leva em conta os principais aspectos que ajudam a estabelecer a sua posição no mercado.

São eles:

- 1. Rivalidade existente entre os concorrentes**
- 2. Poder de negociação dos fornecedores**
- 3. Poder de negociação dos clientes**
- 4. Ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes**
- 5. Ameaça gerada por possíveis novos produtos ou serviços.**

AS 5 FORÇAS DE PORTER



5 Forças de Porter

Ameaça de entrada de novos concorrentes

avaliar a possibilidade de novos concorrentes

Poder de negociação com fornecedores

avaliar se há fornecedores suficientes para melhores negociações

Rivalidade entre os concorrentes

Ameaça de produtos substitutos

considerar produtos que podem substituir os oferecidos

“Porter propõe um modelo de cinco forças competitivas para analisar a rivalidade entre concorrentes e a ameaça representada por novos entrantes, pela possível emergência de produtos substitutos e pelo poder de barganha ou negociação de fornecedores ou de compradores.” (CHIAVENATO, 2010)

Poder de negociação dos clientes

considerar as ofertas que os clientes podem ter que lhes darão maior poder de barganha

Rivalidade entre concorrentes

- O quesito “Rivalidade entre concorrentes” trata dos níveis de competitividade que o mercado apresenta.
- Isso significa que ele pode ser mais ou menos competitivo.
- Para mercados nos quais a competição é elevada, os esforços precisam ser proporcionais.
- Em contrapartida, o retorno tende a ser maior se os investimentos forem direcionados de maneira correta.
- Já os mercados pouco competitivos tendem a ser fáceis de entrar, mas, por sua vez, oferecem possibilidades menores de lucro.

Poder de barganha dos fornecedores

- Qual o nível de dependência que seu negócio tem de fornecedores?
- Será que você adquire insumos ou mercadorias para revenda com parceiros instáveis?
- Esse é o foco desta segunda força de mercado.
- Ao se debruçar sobre ela, você pode entender melhor o quanto seu negócio está nas mãos de terceiros.
- Por isso, é altamente recomendável ter uma variedade de fornecedores e parceiros comerciais que reduzam sua dependência ao máximo.
- Ter um plano B é sempre recomendável.

Ameaça de produtos substitutos

- A concorrência pode não se materializar de forma direta.
- Isso significa que produtos ou serviços que não sejam similares aos que você vende podem sim, tirar uma fatia do seu mercado.
- Os concorrentes indiretos são aqueles que disputam o mesmo público que o seu, embora atuem em segmentos diferentes.
- Pense em todos os produtos voltados a bebês, como papinhas, leites especiais e fraldas.

Ameaça de produtos substitutos

- Quem fabrica fraldas deve se preocupar apenas com empresas o mesmo modelo de negócio, ignorando outras necessidades do seu público? Certamente, não.
- É esse o tipo de força que deve ser identificada nesse item.
- Basta olhar para o seu mercado e observar que exemplos não faltam.
- Se a sua empresa vende água mineral, mas um cliente prefere matar a sede bebendo refrigerante, então, temos um caso de um bem substituindo outro.
- O mesmo se aplica aos smartphones e tablets, que tomam o lugar dos computadores de mesa.

Ameaças de novos entrantes

- Lembre-se do que o Uber fez com o segmento de táxis.
- Novos entrantes que chegaram com uma proposta totalmente inovadora, para a qual as empresas que já atuavam não souberam como responder.
- Pelo menos em uma etapa inicial, é o que se verifica.
- Será que seu negócio está sujeito a essa ameaça?

Poder de barganha dos clientes

- O poder de negociação dos clientes diz muito sobre um mercado.
- Basicamente, trata-se do conhecido ajuste entre oferta e demanda.
- Quando há muitas empresas no mercado e menos clientes, a tendência aponta para um poder de decisão e de barganha maior do consumidor.
- Do contrário, quando muitos clientes são atendidos por poucas empresas, então, a relação de inverte.

Poder de barganha dos clientes

- O poder de negociação dos clientes diz muito sobre um mercado.
- Basicamente, trata-se do conhecido ajuste entre oferta e demanda.
- Quando há muitas empresas no mercado e menos clientes, a tendência aponta para um poder de decisão e de barganha maior do consumidor.
- Do contrário, quando muitos clientes são atendidos por poucas empresas, então, a relação de inverte.



EXEMPLOS

1. Coca-Cola

- Pela aplicação das 5 Forças de Porter, a Coca-Cola é capaz de se situar no mercado brasileiro de forma bastante realista.
- Um exemplo disso é a identificação do guaraná Dolly como um concorrente local, já que a marca tem forte penetração no estado de São Paulo.
- Outro aspecto interessante é em relação aos substitutos.
- Para a gigante das bebidas, hoje, produtos como o suco Del Valle, por exemplo, podem ser apontados como substitutos ao refrigerante.

2. Ambev

- Já a distribuidora Ambev, ao aplicar as 5 Forças de Porter, chegou à conclusão de que a sua enorme fatia de mercado permite ditar os preços.
- Ou seja, a partir do que a Ambev determina, os concorrentes devem ajustar os valores junto ao cliente final – isso se quiserem permanecer competitivos.
- Talvez um ponto fraco, por incrível que pareça, esteja no poder de barganha dos consumidores.
- Como a quantidade de marcas no mercado de bebidas é realmente muito grande, então, é muito fácil para um comprador substituir marcas, o que dificulta a fidelização.

