

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN E EXPRESSÃO  
GRÁFICA

DANIELE VASQUES DUTRA

**A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS: UM ESTUDO  
DA FERRAMENTA PARA APLICAÇÃO EM TRABALHOS EM  
BRANDING**

FLORIANÓPOLIS  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dutra, Daniele Vasques

A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS : UM ESTUDO DA  
FERRAMENTA PARA APLICAÇÃO EM TRABALHOS EM BRANDING /  
Daniele Vasques Dutra ; orientador, Luiz Salomão Ribas  
Gomez - Florianópolis, SC, 2014.  
241 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-  
Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Branding. 3. Análise  
SWOT. 4. Brand DNA Process. I. Salomão Ribas Gomez, Luiz .  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

Daniele Vasques Dutra

**A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS: UM ESTUDO  
DA FERRAMENTA PARA APLICAÇÃO EM TRABALHOS EM  
BRANDING**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em março de 2014.  
Orientador: Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez.

FLORIANÓPOLIS  
2014



# TERMO DE APROVAÇÃO

**DANIELE VASQUES DUTRA**

## **A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS: UM ESTUDO DA FERRAMENTA PARA APLICAÇÃO EM TRABALHOS EM BRANDING**

Dissertação aprovada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design pelo Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica – Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de maio de 2014.

---

Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - UFSC

### **Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez

Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - UFSC  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marília Matos Gonçalves

Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - UFSC

---

Prof. Dr. Luciano Patrício Souza de Castro

Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - UFSC

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Programa de Pós-Graduação em Design - UNISINOS



## RESUMO

A presente pesquisa parte de um estudo sobre a Análise SWOT e sua característica interdisciplinar responsável pela possibilidade de adequar sua aplicação a diferentes áreas, não apenas à Administração, como inicialmente desenvolvida, mas às demais áreas estratégicas, como é o caso do Branding e do Design. Relacionando os conceitos fundamentais teóricos, coletados por meio de pesquisa bibliográfica, de Branding, Estratégia, Ambiente Externo, Ambiente Interno, procura-se melhor compreender a aplicação da Análise SWOT. Ao aprofundar o estudo teórico nas maneiras e procedimentos da realização da Análise SWOT e, baseando-se nesta pesquisa bibliográfica, propõe-se uma alternativa para sua aplicação de maneira a adequar a análise SWOT para melhor proporcionar informações úteis para o Brand DNA Process, metodologia utilizada para a identificação do DNA empresarial pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO), que está vinculado ao Departamento de Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Este estudo, além de buscar aprimorar e dar mais cientificidade à etapa de diagnóstico do Brand DNA Process, centrada na aplicação da Análise SWOT, apresentando as metodologias presentes na doutrina atual, também apresenta uma proposta metodológica de como aplicar a análise de maneira a obter resultados mais objetivos e pontuais a respeito da empresa analisada. Desta maneira pretende-se alcançar o objetivo geral deste projeto, sendo este verificar como está sendo realizada a Análise SWOT na metodologia do Brand DNA Process e compará-la com a teoria a fim de propor mudanças e melhor adequar sua aplicação com as necessidades de informação da equipe para efetivamente aplicar a metodologia supracitada. Constata-se ao fim da pesquisa quais são as melhores práticas existentes na doutrina e propõe-se uma adaptação dos métodos, construindo um modelo que objetiva melhor satisfazer as necessidades do LOGO e tornar a análise SWOT uma etapa mais clara, científica e eficiente.

**Palavras-Chave:** Branding. Análise SWOT. Brand DNA Process.



## ABSTRACT

This research is part of a study on the SWOT Analysis and its interdisciplinary characteristic responsible for the ability to tailor their application to different areas, not just the administration, as initially developed, but the other strategic areas, such as the Branding. Throughout the work are related concepts of branding, strategy, SWOT Analysis, Internal and External Environment Environment, collected by means of literature, which theoretically substantiate action research performed at the Laboratory Guidance Organizational Genesis ( LOGO ), which is linked the Department of Graphic Expression, Federal University of Santa Catarina ( UFSC ) in order to provide more scientific and enhance the diagnostic formed by preparing a SWOT analysis on Brand DNA process, methodology used to support several projects in branding step. This study, in addition of seeking to enhance and give more to the scientific diagnosis of Brand DNA Process, application-focused SWOT Analysis stage, presenting the methodologies present in current doctrine also presents a methodology of how to apply the analysis in order to obtain results more objective and specific about the company analyzed. Thus it is intended to achieve the overall objective of this project, and this check is being performed as a SWOT analysis on the methodology of Brand DNA process and compare it with the theory in order to propose changes and better tailor your application with the information needs team to effectively implement the above methodology. If applicable, the end of the research which are the best practices in teaching and we propose an adaptation of the methods by constructing a model that aims to better meet the needs of LOGO and make a step lighter, scientific and efficient SWOT analysis.

**Key-Words:** Branding. SWOT Analysis. Brand DNA Process.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - TVU Branding (Think, View, Use).....	32
Figura 2 - Processos de planejamento estratégico de unidades de negócio .....	46
Figura 3 - Fatores para obtenção do sucesso da Organização .....	48
Figura 4 - As quatro zonas da Matriz SWOT.....	57
Figura 5 - O ambiente interno das Organizações .....	89
Figura 6 - A estrutura dos 4 Ps.....	98
Figura 7 – Gráfico da eficácia das ferramentas de Análise .....	113
Figura 8 - Matriz SWOT e seus quadrantes .....	131
Figura 9 - Diagrama do Brand DNA Process.....	140
Figura 10 - Diagrama do Brand DNA Process – Etapa de Diagnóstico .....	142
Figura 11 - As forças da Rota da Inovação .....	172
Figura 12 - As Fraquezas da Rota da Inovação.....	173
Figura 13 - As Oportunidades da Rota da Inovação.....	174
Figura 14 - As Ameaças da Rota da Inovação .....	175
Figura 15 - Matriz SWOT da Rota da Inovação.....	191



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Benefícios da Análise SWOT .....	55
Quadro 2 - Tendências no ambiente sociocultural .....	75
Quadro 3 - Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise SWOT .....	115
Quadro 4 - Comparativo de Concorrência.....	118
Quadro 5 - Classificação dos fatores identificados .....	122
Quadro 6 - Avaliação quantitativa na Matriz SWOT .....	123
Quadro 7 - Avaliação quantitativa na Matriz SWOT em ordem de classificação .....	124
Quadro 8 - A Matriz SWOT.....	127
Quadro 9 - Matriz SWOT.....	129
Quadro 10 - Resumo teórico dos ambientes externo e interno.....	147
Quadro 11 - A Matriz SWOT e seus quadrantes.....	161
Quadro 12 - Proposta de cronograma de aplicação.....	166



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise comparativa da concorrência dos elementos Internos e Externos.....	149
Tabela 2 - Fraquezas potenciais a considerar em uma análise SWOT	155
Tabela 3 - Aplicação quantitativa na matriz SWOT .....	158
Tabela 4 - A matriz SWOT – Classificando elementos .....	160
Tabela 5 - A matriz SWOT quantificando os elementos.....	162
Tabela 6 - Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.....	178
Tabela 7 - Ordenamento dos elementos conforme classificação.....	188
Tabela 8 - Desenvolvimento de estratégias realizada pela Rota da Inovação .....	194
Tabela 9 - Número identificador dos elementos classificados como força, fraqueza, oportunidade ou ameaça .....	195
Tabela 10 - Tabela reconstruída .....	195



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	21
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>21</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
<b>1.3.1 Aderência ao Programa e ao LOGO</b> .....	<b>22</b>
1.4 METODOLOGIA.....	24
1.5 LIMITAÇÕES.....	25
1.6 ESTRUTURA.....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
2.1 BRANDING.....	33
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
2.3 ANÁLISE SWOT.....	50
2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	58
<b>2.4.1 Macroambiente</b> .....	<b>64</b>
2.4.1.1 <i>Econômico</i> .....	65
2.4.1.2 <i>Demográfico</i> .....	67
2.4.1.3 <i>Tecnológico</i> .....	69
2.4.1.4 <i>Político-Legal (Governamental)</i> .....	71
2.4.1.5 <i>Sociocultural</i> .....	74
<b>2.4.2 Microambiente</b> .....	<b>77</b>
2.4.2.1 <i>Clientes</i> .....	78
2.4.2.2 <i>Fornecedores</i> .....	81
2.4.2.3 <i>Distribuição</i> .....	83
2.4.2.4 <i>Concorrentes</i> .....	85
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	87
<b>2.5.1 Recursos Físicos</b> .....	<b>92</b>
<b>2.5.2 Recursos Organizacionais</b> .....	<b>96</b>
<b>2.5.3 Recursos Humanos</b> .....	<b>100</b>
<b>2.5.4 Cultura</b> .....	<b>104</b>
2.6 AMBIENTE EXTERNO X AMBIENTE INTERNO: IDENTIFICANDO O PROBLEMA E DESCOBRINDO OPORTUNIDADES.....	109
<b>3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>113</b>
3.1 ETAPA 1.....	114
3.2 A BUSCA E COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES.....	117

3.3 EXAME DE QUESTÕES DA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR.....	118
3.4 A PROCURA DE CAUSAS, NÃO DE CARACTERÍSTICAS.....	119
3.5 SEPARAR AS QUESTÕES INTERNAS DAS QUESTÕES EXTERNAS.....	120
3.6 ETAPA 2.....	121
3.7 ETAPA 3.....	125
<b>4 COMO A ANÁLISE SWOT É REALIZADA NO BRAND DNA PROCESS.....</b>	<b>133</b>
4.1 O BRAND DNA PROCESS.....	133
4.2 A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS.....	142
<b>5 MODELO PROPOSTO DE ANÁLISE SWOT PARA O BRAND DNA PROCESS.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1.1 Compreensão do referencial conceitual.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1.2 Identificação dos pontos internos e externos.....</b>	<b>147</b>
<b>5.1.3 Classificação por grau de Magnitude e Importância.....</b>	<b>157</b>
<b>5.1.4 Cruzamento de dados na matriz SWOT.....</b>	<b>159</b>
5.2 PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA ANÁLISE SWOT.....	165
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA: MODELO PROPOSTO X ANÁLISE SWOT REALIZADO NO PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO.....	169
<b>5.3.1 Compreensão do Referencial Conceitual.....</b>	<b>169</b>
<b>5.3.2 Identificação dos pontos internos e externos.....</b>	<b>170</b>
<b>5.3.3 Classificação por grau de Magnitude e Importância.....</b>	<b>176</b>
<b>5.3.4 Cruzamento de dados na matriz SWOT.....</b>	<b>190</b>
5.4 ASPECTOS CONCLUSIVOS.....	197
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>201</b>
6.1 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	203
6.2 TRABALHOS FUTUROS.....	205
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO A – DADOS DA ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE A – QUADRO COM RESUMO TEÓRICO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS INTERNOS E EXTERNOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>233</b>

## INTRODUÇÃO

A interdisciplinaridade é hoje fator de desenvolvimento abrupto da sociedade, onde as diferentes áreas do conhecimento trabalham juntas para o alcance de um objetivo maior. É uma exigência natural e intrínseca das ciências que busca trazer uma melhor compreensão da realidade (FAZENDA, 2002). A interdisciplinaridade aproxima as diversas disciplinas existentes provocando trocas – lógicas, metodológicas, sociais – a fim de buscar soluções para problemas complexos e romper paradigmas para solucioná-los (PAVIANI, 2008). Da mesma forma, começa-se a perceber o forte crescimento da cocriação no desenvolvimento de projetos e estratégias realizados no âmbito das empresas. Estas, buscando novas maneiras de trabalhar com a pluralidade de profissionais e áreas, passaram a investir na construção de conhecimento conjunto, agregando conhecimento das diversas áreas que as compõem e, ainda, de seus próprios clientes. A cocriação vem se mostrando como verdadeira fonte de inovação, representando uma real potência ao falarmos em desenvolvimento (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010). O processo de cocriação é responsável por possibilitar o intercâmbio das ferramentas, procedimentos e métodos provenientes de cada ramo profissional e, assim como a globalização o faz, agrega valor a cada área, se fazendo, desta maneira, essencial para o desenvolvimento de novas técnicas de gestão.

O planejamento, independente da área de atuação, é essencial para organizar e estruturar a maneira com que se pretende trabalhar. É o planejamento o responsável por definir metas e objetivos de acordo com a situação em que a área ou a empresa se encontra. Podemos dizer que planejar “corresponde ao procedimento básico de conhecimento do ‘negócio’ e de suas perspectivas para o futuro” (SERTEK; GUIDANI; MARTINS, 2011), planejar é “determinar os objetivos ‘certos’ e em seguida escolher os meios ‘certos’ de alcançar os objetivos” (STONER; FREEMAN, 1999). Ao se trabalhar com *branding* e gestão do *design*, o planejamento acaba sendo intrínseco ao processo. *Branding* é uma concepção de gestão de marca desempenhada por uma combinação de esforços de diferentes áreas, entre elas as principais: marketing, publicidade e *design* (GOMEZ et al., 2011). No mesmo sentido podemos conceituar *branding* como um conjunto de princípios e processos que possibilitam administrar, de maneira organizada, a marca de uma empresa e seus produtos, potencializando a capacidade de gerar negócios e estabelecer relações estáveis e sustentáveis com seus diferentes públicos (TROIANO, 2009). Segundo Mozota (2003) a

Gestão do *Design* acompanha as mudanças da gestão empresarial, que evoluiu, assim como o marketing, de um modelo taylorista (rígido e padronizado) para um modelo de organização inteligente e flexível, apoiado na gestão orientada ao cliente, no gerenciamento por projeto e na qualidade total, que encoraja a ação do *designer* como tomador de decisões estratégicas lidando com riscos, autonomia e iniciativa. A junção do *branding* com a gestão do *design* acaba sendo imprescindível para a efetiva gestão e controle da marca empresarial, que explicitará sua essência.

De maneira a buscar um planejamento mais condizente com a realidade do “negócio” foram criadas diversas ferramentas empresariais neste sentido. Uma das ferramentas nascidas na Administração, constantemente empregada em análises, é a chamada análise SWOT. A análise SWOT propõe conduzir um exame geral da posição atual da empresa, permitindo que esta tenha um direcionamento para o futuro (GUINDANI, 2011). De acordo com Kotler e Keller (2006), a Análise SWOT serve para analisar ameaças e oportunidades externas à organização conjuntamente com a análise interna dos pontos fortes e fracos da mesma. Trazer ferramentas como a Análise SWOT para ser aplicada como direcionadora de planejamento em projetos de *branding* pressupõe não somente interdisciplinaridade, mas exige cocriação dos diversos atores no processo para que seja devidamente adequada às necessidades do projeto.

A Análise SWOT, que para Kotler (2006, p. 42) é a denominação dada à “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” (dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats*), tem a função de auxiliar seus usuários a obter uma visão mais holística, apurada e realista da situação da empresa em estudo. É a partir da evidenciação da situação da organização em relação a seus ambientes, interno e externo, que o desenvolvedor de estratégias terá a possibilidade de promover de forma mais objetiva as ações de planejamento e estratégia necessárias para tirar o maior proveito do potencial organizacional, ajustando-a a uma atuação adequada a seu mercado, clientes e valores. A possibilidade de se ter uma visão mais holística da esfera empresarial com a aplicação da Análise SWOT a aproxima das necessidades do *branding*, já que “a exploração do significado de marca requer uma abordagem mais holística, que se estende muito além das construções funcionais e, a um só toque, emocionais, que normalmente são atribuídas às marcas” (BATEY, 2010, p. 15).

Ao trabalhar com *branding*, o *designer* se transforma em um verdadeiro estrategista, sendo responsável por guiar a organização em tudo o que diz respeito às estratégias em *branding* necessárias. Será o *designer* o responsável por trazer a marca ao encontro de seu posicionamento. A base do *branding* é o posicionamento organizacional, será o posicionamento responsável por fornecer as informações conceituais necessárias para estabelecerem-se ações condizentes com os valores da empresa (TYBOUT; CALKINS, 2010, p. 170). *Branding* é o responsável por criar laços emocionais entre a marca e o consumidor. Sendo as emoções baseadas em informações internas (como a empresa é) e externas (como ela é em relação ao meio), o *branding* utilizando-se das informações desses meios proporcionará um canal mais direto para a criação desses laços emocionais. (MOZOTA, 2011).

Da mesma forma que as demais áreas empresariais, o responsável pela gestão do *branding* necessita ter um conhecimento suficiente das características internas e externas de todas as áreas da empresa para que, assim, formule suas ações de maneira mais congruente com as necessidades percebidas. A análise SWOT, dessa maneira, ao possibilitar que o *designer* conquiste uma visão mais holística sobre a realidade da organização em questão, e seu posicionamento, evidencia de maneira mais objetiva quais são as carências e fortalezas organizacionais, podendo utilizar esses conhecimentos para a elaboração e aplicação de todas suas ações desenvolvidas.

Fundamentando-se na contemporaneidade advinda da cocriação e da interdisciplinaridade, buscamos aproximar uma ferramenta de gestão para a gestão do *design* com foco em *branding*. A utilização da Análise SWOT para fundamentar e fazer o diagnóstico de empresas, onde estarão sendo desenvolvidas ações estratégicas em *branding*, reflete essa tendência de interdisciplinaridade. A aplicação dessa ferramenta juntamente com os colaboradores internos, integrantes da empresa em análise, acaba ocorrendo de maneira cocriativa, sendo responsável por criar um ambiente dinâmico de aprendizado entre colaboradores internos organizacionais e os *designers* responsáveis pelo projeto de *branding*. A criação desse ambiente acaba sendo fator crítico para a criação de valor que gerará insumos informativos mais consistentes e factíveis para a criação e aplicação de estratégias condizentes com a realidade empresarial.

Importante faz-se lembrar de que toda a pesquisa feita servirá como parte integrante da pesquisa do chamado Brand DNA Process e complementar a etapa de diagnóstico trazendo mais cientificidade ao

processo. Dessa maneira, o trabalho futuro também trará a explanação, identificação e toda a fundamentação do Brand DNA Process, integrando-o com o objetivo principal do projeto.

O Brand DNA Process é uma ferramenta utilizada pelo Laboratório de Orientação de Gênese Organizacional (LOGO), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A ferramenta é fundamentada a partir dos conhecimentos de *design*, *branding* e “DNA de marca” com finalidade de validação do DNA de uma marca dentro de um processo cocriativo, onde os *stakeholders* compartilham experiências emocionais ou funcionais com a marca.

Essa ferramenta desenvolvida para visualizar os conceitos que definirão o “DNA” da marca baseia-se na identificação de quatro conceitos que irão se combinar e recombinar, assim como no DNA dos seres vivos, para expressar a identidade e a personalidade fundamentais das marcas. Durante os anos de aplicação, em diversas empresas [...] foi percebida a sua influência positiva na criação e gestão das marcas. Porém, ao longo do tempo de aplicação da ferramenta, percebeu-se a necessidade de definir claramente qual a função dos conceitos diagnosticados no “DNA” de marcas. Assim, utilizando-se de alguns pilares conceituais empregados em diversas organizações, sendo estes: a Emoção (E), a Resiliência (R), a Técnica (T) e o Mercadológico (M), além de um conceito Integrador (I), busca-se fortalecer a marca, permitindo, então, um melhor posicionamento de empresas, a fim de garantir uma maior vantagem competitiva. (LOPES; GOMEZ, 2012a).

Buscando responder o questionamento de quais métodos de aplicação da Análise SWOT serão os mais adequados de maneira a beneficiar a metodologia de Brand DNA Process, faz-se necessário aprofundar o estudo em alguns temas responsáveis por sua origem e manutenção. O objetivo é aproximar a gestão estratégica da gestão do *design*, especificamente na área do *branding*, de maneira cocriativa e interdisciplinar, utilizando esses fatores como diferenciadores para alcançarmos o sucesso e plenitude de análise.

Sendo a Análise SWOT, fundamentalmente, o estudo dos ambientes interno e externo empresariais para sua posterior comparação

e desvendar o posicionamento empresarial, este projeto focou-se em apresentar previamente a Análise SWOT, localizá-la dentro do planejamento estratégico identificando sua origem e relação com a matéria, a caracterização dos ambientes internos e externos da organização, a maneira com que é proposta sua aplicação e, por fim, a maneira com que se é recomendada a realização da análise objetivando absorver as principais características ambientais que poderão ser mais influentes e válidas para a criação e desenvolvimento de estratégias em *branding*.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

O método para a aplicação da análise SWOT utilizado atualmente na metodologia do Brand DNA Process, ao ser comparado com os métodos apresentados na doutrina, está adequado de maneira a potencializar seus benefícios e conseqüentemente suprir todas as necessidades de informação dos projetos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os métodos de aplicação da Análise SWOT na doutrina e propor uma alternativa fundamentada para ser utilizada na metodologia do Brand DNA Process adequando a sua aplicação às necessidades de informações necessárias à construção do DNA empresarial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender conceitos sobre Análise SWOT, Ambiente Interno e Ambiente Externo, Brand DNA Process, planejamento estratégico, e *branding* a partir de pesquisa bibliográfica realizada como fundamentação teórica;
- Explicar a etapa de diagnóstico do Brand DNA Process e a maneira com que atualmente é realizada;
- Identificar quais os procedimentos e etapas ensinadas na doutrina para a realização da Análise SWOT;

- A partir das técnicas descobertas na doutrina, traçar uma alternativa que poderá gerar informações mais úteis e efetivas para a utilização na metodologia do Brand DNA Process.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se no momento em que se procura estabelecer uma relação direta, interdisciplinar e cocriativa das ferramentas de gestão estratégica com o trabalho do *designer*. O estudo e o esclarecimento da importância da utilização de ferramentas típicas de outras áreas, como a Análise SWOT, que geram embasamento e informações imprescindíveis ao conhecimento da empresa em que se pretende realizar um projeto se faz importante para a evolução contínua das metodologias existentes.

A partir da evidenciação da situação da empresa em relação ao ambiente ficam mais claros os caminhos a se traçar, possibilitando à empresa ou, no caso, ao *designer*, trabalhar de forma mais alinhada com sua essência e seu DNA empresarial. Da mesma forma, ficam mais claras as ações/estratégias que devem ser implementadas para alavancar sua competitividade junto ao mercado. Sendo assim, o *designer*, ao tomar conhecimento desse posicionamento, além de conquistar uma visão mais clara sobre a organização contratante, percebe suas falhas e acertos, podendo utilizar-se desses conhecimentos para a elaboração e aplicação das ações necessárias para os projetos em *branding* e, em especial, para traçar sua identidade empresarial, seu DNA.

A busca pela utilização de ferramentas originadas de outras áreas acaba trazendo para o profissional em *design* uma visão holística do negócio, evidenciando pontualmente qual a proposta mais adequada (o que fazer; como fazer; quando fazer; quem deve fazer; qual o custo; por que deve fazer e como será avaliado) que deverá apresentar a seu cliente. Ademais, permite que a construção estratégica dos projetos em *branding* seja voltada também a proporcionar a melhoria dos pontos francos, destacar e valorizar os pontos fortes, bem como para poder-se tirar mais proveito das oportunidades que se encontram no mercado.

#### 1.3.1 Aderência ao Programa e ao LOGO

Estando sempre em construção e tendo seus valores voltados para o aprimoramento de suas metodologias, o presente trabalho justifica-se uma vez que busca auxiliar o LOGO a alcançar esse ideal. Tendo como base uma visão atual de interdisciplinaridade para a criação de valor de

marcas, aproximando a Análise SWOT – ferramenta utilizada originariamente em áreas gerenciais e estratégicas – à Gestão do *Design* e ao desenvolvimento de novas metodologias com embasamento estratégico, o trabalho vem complementar as pesquisas em *branding* realizadas pelo LOGO, sempre com foco em que o “design é uma ferramenta para tornar visível uma estratégia” (MOZOTA, 2011, p. 17). O trabalho justifica-se também por buscar o aperfeiçoamento da etapa de Diagnóstico de uma metodologia de sucesso – O Brand DNA Process – buscando agregar ainda mais valor ao processo e a trazer mais cientificidade à etapa. Essas questões justificam não somente a aderência à linha de pesquisa de gestão do *design*, como também ao Programa de Mestrado em *Design* e Expressão Gráfica.

Estando a Análise SWOT intrinsecamente ligada à busca pelo conhecimento da empresa e auxiliando a se construir uma marca mais condizente com a realidade empresarial, percebemos a relação direta entre *design* e estratégia, onde

[...] um projeto de *design* só se torna efetivo quando consegue solucionar o problema proposto. Para isso, é necessário que esse problema seja claramente descrito. Além disso, a solução apresentada deve ser coerente com os objetivos do negócio (PHILLIPS, 2008, p. 40).

A essência estratégica do *design* vem ao encontro dos fundamentos da Análise SWOT, que auxiliará na busca da criação e gerenciamento da marca. Por esse motivo, o trabalho justifica-se não só pela aderência da pesquisa à linha de pesquisa de Gestão Estratégica do *Design* Gráfico, como ao Programa de Mestrado em *Design* e Expressão Gráfica.

Haja vista que essa pesquisa está fundamentada em considerações para a melhora e o aperfeiçoamento da metodologia do Brand DNA Process, metodologia utilizada pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO), vinculado ao Departamento de Expressão Gráfica da UFSC, a pesquisa colabora paralelamente também às demais pesquisas e projetos realizados pelo laboratório. Além de buscar desenvolver mais profundamente parte da metodologia, a presente pesquisa pretende gerar informações úteis também para os demais projetos práticos a serem aplicados no mercado. Tanto a pesquisa quanto a execução desses projetos são feitas sob fundamento acadêmico com profissionais advindos principalmente do curso de

*design* da UFSC, todas coordenadas pelo Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez.

#### 1.4 METODOLOGIA

A metodologia proposta fundamenta-se na apresentação da ferramenta de Análise SWOT e sua aplicabilidade ao universo do *branding* através de pesquisa bibliográfica. De acordo com a classificação proposta por Gil (2002, p. 44-45), quanto aos procedimentos técnicos, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, ela será voltada à coleta e seleção de material bibliográfico pertinente aos temas expostos: Análise SWOT, Planejamento Estratégico, Análise do Ambiente Externo e Interno empresariais e os métodos de aplicação da análise SWOT.

Em relação aos seus objetivos a presente pesquisa terá caráter exploratório. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou até mesmo construindo hipóteses. “A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico, [...] e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 2002, p. 51).

Junto à pesquisa exploratória, sendo subcategoria a pesquisa bibliográfica (GIL, 2002), será realizada uma pesquisa aplicada, conceituada como uma pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 2002). No presente caso, pretendemos gerar conhecimentos no intuito de melhorar o processo do Brand DNA Process. Neste sentido, faz-se relevante lembrar que toda a pesquisa servirá como parte integrante da pesquisa do chamado Brand DNA Process e complementar a etapa de diagnóstico trazendo mais cientificidade ao processo. Dessa maneira, o trabalho futuro também trará a explanação, identificação e toda a fundamentação do Brand DNA Process, integrando-o com o objetivo principal do projeto. Sobre o Brand DNA Process, podemos afirmar que é uma ferramenta fundamentada a partir dos conhecimentos de *design*, *branding* e “DNA de marca” com finalidade de validação do DNA de uma marca dentro de um processo cocriativo:

É uma metodologia desenvolvida no escopo do *design* que visa identificar o DNA de marca e permite o processo de cocriação de valor para a empresa, pois propõe que os seus diversos

*stakeholders* estejam desde o início do trabalho criativo a partilhar as suas experiências e participar da concepção do produto, do serviço, e da comunicação. Na vertente emocional e tribal, este modelo defende a participação dos clientes alvos da organização, que deve acontecer desde o início do processo criativo. (PRESTES; GOMEZ, 2010, p. 2224).

Focando a pesquisa em buscas alternativas mais adequadas de aplicação da análise SWOT no Brand DNA Process, faz-se necessário aprofundar-se em alguns temas responsáveis por sua origem e manutenção. O objetivo é aproximar a gestão estratégica da gestão do *design*, especificamente na área do *branding*, de maneira cocriativa e interdisciplinar, utilizando esses fatores como diferenciadores para alcançar-se o sucesso e plenitude de análise. Ramaswamy e Gouillart (2010, p. 6) apresentam que:

A cocriação envolve profunda democratização e descentralização da criação de valor; a criação sai do modelo concentrado na empresa e passa para interações com os clientes, comunidades de clientes, fornecedores, parceiros e empregados, bem como interações entre indivíduos em geral.

Em relação à avaliação da maneira como vem sendo aplicada a análise SWOT dentro do processo do Brand DNA Process, esta será avaliada por meio de uma comparação da prática à teoria previamente estudada, de maneira a apontar o que está de acordo com a doutrina. Partimos de uma descrição do que é realizado na prática e apresentamos a teoria. A partir de explicitadas a teoria e a prática construímos um modelo a fim de usar as técnicas que se mostraram mais úteis a extrair informações mais relevantes para construção do DNA empresarial. Ainda, para a construção do modelo, buscamos adequar os modelos clássicos a outros que melhor se identificam com a ferramenta do Brand DNA Process.

## 1.5 LIMITAÇÕES

O estudo de uma ferramenta envolve diferentes aspectos e perspectivas. Para estudá-la em todos esses aspectos, seria necessário aprofundar-se em diversos conceitos advindos de diferentes áreas

acadêmicas. Quando se aplica a ferramenta a uma área específica, como é o caso da análise SWOT aplicada ao Brand DNA Process e ao desenvolvimento de estratégias em *branding*, faz-se necessário anteriormente focar o estudo nas disciplinas que acabam influenciando de maneira mais direta o projeto. Ademais, por se tratar de um programa de pós-graduação em *design*, e estando diretamente ligado ao LOGO, e especificamente à metodologia do Brand DNA Process, este trabalho visa trabalhar o *branding* e a colaboração da Análise SWOT em tópicos diretamente ligados ao desenvolvimento e à pesquisa desta metodologia, desde sua fundamentação.

Faz-se importante lembrar que a presente pesquisa não visa buscar uma solução fechada ou definir como deverão ser realizados os processos, mas sim, busca evidenciar como a doutrina concebe a Análise SWOT, como esta é importante para se conhecer a empresa, como ela está sendo utilizada pelo laboratório e quais são as diferenças encontradas entre o que se faz e a teoria. O objetivo da pesquisa é perceber quais os aspectos mais importantes do uso da Análise SWOT quando aplicada a projetos em *branding* e quais os benefícios trazidos por esta. Anseia-se por um mapeamento descritivo do processo, que ao mesmo tempo documenta como está sendo feito e o compara com a teoria.

O estudo da Análise SWOT nesta pesquisa estará voltado a aspectos ligados ao *branding* e a aspectos que o influenciam de determinada forma. O objetivo é trazer todos os aspectos que envolvem a ferramenta, porém dar mais atenção e aprofundar-se mais nas características que mais influenciam e auxiliam o pesquisador na criação e desenvolvimento de estratégias em *branding*. Ao buscar montar um modelo que futuramente poderá ser aplicado ao Brand DNA Process, buscamos extrair da teoria os métodos que geram as informações de maior valia para aplicação no *branding* empresarial e também na construção de uma alternativa que facilitasse a visualização do posicionamento empresarial em relação às suas características mais marcantes.

A pesquisa também se limita a apenas apresentar uma proposta de modelo de Análise SWOT construída especificamente para o Brand DNA Process e não à sua aplicação prática em um primeiro momento. Com foco no estudo dos modelos existentes para a aplicação da análise, acreditamos que para futuros trabalhos será importante sua validação prática para posteriores ajustes que cada tipo de projeto poderá exigir.

## 1.6 ESTRUTURA

Esta pesquisa é dividida em seis capítulos. A introdução, sendo o primeiro dos capítulos, contextualiza a pesquisa e introduz a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa, aderência e a relevância de sua realização ao Programa de Pós-Graduação em *Design* e Expressão Gráfica e à linha de pesquisa de Gestão Estratégica do *Design* Gráfico, assim como ao laboratório a que está vinculada, o LOGO. Além disso, no primeiro capítulo, constam ainda os pressupostos metodológicos de pesquisa, suas limitações e sua estruturação.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica que inicia introduzindo o leitor a conceitos de *design* e gestão do *design* para iniciar a fundamentação teórica por seções. As seções da fundamentação teórica são divididas em: *branding*, planejamento estratégico, análise SWOT, análise do ambiente Externo, análise do ambiente Interno e Ambiente Externo x Ambiente Interno. A fundamentação teórica a respeito do *branding*, além de trazer referenciais conceituais, também traz conceitos de cocriação que permitem tirar maior proveito das pessoas e informações disponíveis no projeto. Identificando que o *branding* acaba tendo sua origem e subordinação ao planejamento estratégico quando o situamos em um ambiente empresarial, a segunda seção traz os conceitos e vantagens de realização do planejamento estratégico. Sendo o planejamento estratégico o berço de criação da ferramenta de Análise SWOT, nessa seção é explicada a origem dessa Análise e sua relação com o planejamento estratégico. A terceira seção que dispõe o referencial teórico da Análise SWOT introduz seus objetivos e peculiaridades, além de identificar seus elementos.

Ao identificar os elementos da Análise SWOT na terceira seção, podemos perceber que esta é a junção da análise combinada do ambiente interno e externo das organizações. Dessa maneira as seções quatro e cinco são destinadas respectivamente para o aprofundamento teórico das características e conceitos dos ambientes externos e internos. Já a sexta seção é destinada a fortalecer as diferenças entre os ambientes internos e externos de maneira a facilitar a compreensão de como deverão ser identificadas as características empresariais e corretamente classificá-las como internas ou externas.

O terceiro capítulo, mesmo não estando contido no referencial teórico, acaba sendo responsável por trazer a teoria sobre a aplicação da matriz SWOT pelos diversos autores que a defendem e a aplicam. A escolha de se tratar a construção e aplicação da análise SWOT em

capítulo diverso ocorre para a melhor compreensão do leitor a respeito de como é aplicada na prática a matriz SWOT, já fazendo considerações a respeito de como ela deve ser adequada para a sua aplicação na metodologia do Brand DNA Process. O terceiro capítulo é subdividido em três seções que identificam as etapas necessárias e seu referencial teórico necessário para a aplicação da matriz SWOT.

O quarto capítulo explica o que é o Brand DNA Process, seus objetivos e de uma maneira resumida expõe quais são as etapas que constituem o Brand DNA Process como um todo. Explica também que a análise SWOT está inserida na etapa de diagnóstico do processo e esta é a etapa inaugural da metodologia. Por fim, explica também como é aplicada a análise SWOT atualmente no Brand DNA Process e a necessidade de transformar essas ações em atividades mais formais e bem definidas.

O quinto capítulo consiste em apresentar o modelo proposto e construído para a presente pesquisa subdividindo-se em quatro seções que formam a estrutura de planejamento de aplicação do modelo proposto. Ainda no quarto capítulo é proposto também um cronograma de execução da análise de acordo com o modelo apresentado e, por fim, os aspectos conclusivos sobre a construção da proposta de modelo da análise SWOT para o Brand DNA Process.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais a respeito de todo o trabalho, seus resultados alcançados com a pesquisa e o estudo de métodos para melhor aplicação da análise SWOT no Brand DNA Process e, finalmente, considerações a respeito de trabalhos futuros que poderão gerar ainda mais benefícios para a metodologia do Brand DNA Process de modo a deixá-lo cada vez mais completo e científico.

Por fim, é apresentada a síntese bibliográfica consultada ao longo da pesquisa que serviu como fonte para a fundamentação teórica de todos os capítulos anteriores e, principalmente, para a construção do modelo proposto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *design* para muitos autores (FUENTES, 2009; FRASCARA, 2005; GORDON, 2003; LEITE, 2003; MOURA, 2003; MUSSNICH, 2003) é tido como um processo que projeta, programa e coordena soluções para a comunicação visual. No mesmo sentido, Best (2006) discursa defendendo o *design*, tanto como um processo de solução de problemas, como também um processo de busca de problemas afirmando que este

[...] pode influenciar comportamentos, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimentos em processos criativos singulares que agreguem valor. Como tal, o *design* é um catalisador de mudanças (BEST, 2006, p. 103).

Desta maneira o *design* gráfico realiza diversas funções: ele classifica e diferencia, ele informa, atua em nossas emoções e ajuda a dar forma aos nossos sentimentos em relação ao mundo que nos cerca (NEWARK, 2009, p. 06).

A solução de problemas e o planejamento estão intrinsecamente ligados à gestão estratégica empresarial. Conceber o *design* como uma ferramenta ou processo de auxílio à solução de problemas exige que a área esteja cada vez mais próxima e alinhada à gestão estratégica. Da comunicação entre a área de *design* e a gestão estratégica surge a gestão de *design*. O propósito da gestão do *design*, de acordo com Best (2006, p. 28), apresenta-se como “identificar e comunicar os caminhos pelos quais o *design* pode contribuir para o valor estratégico da organização.” A atuação do *design* como *design* estratégico é definido por Teixeira (2005, p.27) como:

O *design* estratégico está relacionado ao futuro dos negócios da empresa. As características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam das empresas previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o *Design* Estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial.

Da pretensão de auxiliar estrategicamente a empresa em sua atuação no mercado temos o *branding*, também chamado de gestão de marcas. “Uma estratégia de marca eficaz fornece uma ideia central unificadora em torno da qual todo o comportamento, as ações e as comunicações estão alinhados” (WHEELER, 2012, p. 12). Neste sentido o *design* e a gestão do *design* possibilitam o surgimento do *branding*, que será responsável por gerenciar a comunicação visual mais significativa da empresa, a marca. Para Tybout e Calkins (2010, p. 104), “construir uma marca única é um desafio. Determinar o posicionamento correto, otimizar o *design* e gerenciar o significado da marca no decorrer do tempo [...] é uma tarefa difícil”. Segundo Gomez et al. (2011, p. 144):

Definir o significado da marca consiste em uma estratégia de diferenciação em um mercado com excesso de informação. Neste contexto, o fator emocional é indispensável para a criação de sentido e conhecimento em branding, que, por sua vez, é originário das teorias de gestão (marketing), comunicação (publicidade) e forma (*design*).

Sendo o papel do *branding*, o gerenciamento da marca deverá ser conduzido no sentido de posicionar a empresa. Para Tybout e Calkins (2010, p. 170), “a base de *branding* é o posicionamento. Ele fornece o marco conceitual para as ações que, inevitavelmente, fluem dele”. Para a identificação do posicionamento organizacional uma das ferramentas utilizadas é a análise SWOT. A análise SWOT propõe conduzir um exame geral da posição atual da empresa, permitindo que esta tenha um direcionamento para o futuro (GUINDANI, 2011). Estando intrinsecamente ligados o *branding* e o planejamento estratégico, por valerem-se principalmente do posicionamento empresarial para gerar resultados, a análise SWOT surge como uma ferramenta de auxílio à descoberta desse posicionamento. Dessa maneira, para compreender profundamente os benefícios que podem ser advindos da aplicação da análise SWOT, faz-se interessante o estudo do *branding* e do planejamento estratégico como etapa basilar para a perfeita compreensão da técnica e dos métodos responsáveis por constituir uma análise SWOT.

Por considerar o posicionamento da empresa em relação ao mercado e, ao mesmo tempo, possibilitar o conhecimento profundo destacado de cada fator interno (forças e fraquezas) e cada fator externo

(oportunidades e ameaças), a análise SWOT vem sendo utilizada como parte integrante do Brand DNA Process. Este foi inicialmente desenvolvido pelo Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez e, atualmente, integra a metodologia TVU *Branding*, a qual vem sendo aplicada em diversos projetos pelo Laboratório de Orientação para a Gênese Organizacional (LOGO), laboratório pelo qual é responsável e vinculado ao Departamento de Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sendo a presente pesquisa desenvolvida a fim de buscar o aprimoramento e uma maior cientificidade em relação à construção e utilização da análise SWOT dentro da metodologia pré-existente no LOGO, faz-se importante situar o leitor no que consiste a metodologia e, também, quais são os trabalhos desenvolvidos pelo laboratório, a fim de tornar mais claras as peculiaridades que a pesquisa apresenta e também tornar mais compreensível a construção e estruturação do trabalho.

O LOGO pode ser entendido como um Grupo de Pesquisa e Extensão vinculado ao Programa de Graduação e Pós-graduação em *Design* da UFSC. Tem como objetivo principal realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão relativas às ações de marcas, e atua diretamente com o setor público e privado, realizando pesquisas de fundo teórico com validações pragmáticas acerca da participação do *design* nos processos de *Branding*. Para tal fim utiliza uma metodologia própria denominada TVU *Branding* (*Think, View, Use*) e sua essência é embasada na realização dos projetos de maneira contínua e cocriativa a fim de buscar inspirar os clientes com novos modos de pensar a marca empresarial.

Além de propor uma atuação cocriativa dos clientes com os colaboradores do laboratório em todas as etapas de desenvolvimento dos projetos, a metodologia TVU *Branding* foi desenvolvida pelo laboratório como forma de apoio à decisão das empresas para a definição da sua identidade corporativa. A TVU *Branding* envolve desde a construção e validação do DNA de marca até as estratégias de comunicação com o público-alvo. Da mesma forma que a metodologia propõe a continua construção e aprimoramento das empresas, ela mesma segue essa crença estando sempre em construção e aprimoramento, o que faz da presente pesquisa parte integrante do desenvolvimento científico do laboratório, da mesma forma que agrega valor à metodologia. O aprimoramento da metodologia permite sua disseminação à comunidade acadêmica e à sociedade, podendo ser aplicada em futuros trabalhos.

De maneira a tornar mais didática a visualização da metodologia utilizada atualmente pelo laboratório a apresentamos de maneira gráfica.

**Figura 1 - TVU Branding (Think, View, Use)**



Fonte: A autora (2014).

A presente pesquisa, porém, está limitada à análise da etapa denominada na Figura 1 como DNA, mais especificamente na etapa de diagnóstico que será responsável por subsidiar toda a metodologia TVU Brand com informações a respeito da empresa, seu posicionamento atual e o mercado em que atua.

O Brand DNA Process é um processo amplamente estudado, já tendo sido aplicado em diferentes realidades, principalmente pelos autores Nucci (2012), Bassotto (2012), Olhats (2012) e Vieira (2013). Em relação ao surgimento do Brand DNA Process, temos que:

O Brand DNA Process surgiu a partir da BRAND DNA TOOL® e faz parte do conjunto de soluções propostas pelo método “Brands [R]Evolution”, já amplamente aplicado em vários locais do mundo, em iniciativas bem sucedidas com empresas, instituições, pessoas e localidades. É uma metodologia desenvolvida no escopo do *Design* que visa identificar o “DNA” de marca e engloba estudos e práticas dos processos de cocriação de valor, pois propõe que os diversos *stakeholders*

estejam presentes nas decisões desde o início do processo criativo, opinando, apontando caminhos e direcionando soluções tanto de *design* [gráfico], como estratégicas e de direcionamento do futuro da resolução encontrada. (BASSOTTO, 2012, p. 68-69).

Dessa maneira, afirmamos novamente que primando sempre pela realização do processo de maneira cocriativa e continuada com os clientes, a metodologia busca soluções em *branding* de maneira a identificar o DNA da marca em estudo. “O que o Brand DNA Process se propõe fazer é identificar e validar o DNA de uma empresa com base nos conhecimentos adquiridos das áreas referidas.” (VIEIRA, 2013, p. 37). O Brand DNA Process consiste assim de um conjunto de ferramentas para a determinação do “DNA” de uma marca, por meio de atividades cocriativas de avaliação com *stakeholders* que acabam sendo fonte de informações para verificar as características genéticas que a marca carrega. O uso da palavra DNA provém da metáfora com o próprio DNA humano que é composto por quatro elementos e uma proteína que os une. Assim o DNA da empresa será constituído por quatro elementos-chave e um denominado elemento “integrador” que representará a proteína do DNA humano.

O TVU Branding, então, é a metodologia completa do LOGO que tem início na etapa do Brand DNA Process que compõe a etapa Think da metodologia. Dentre as etapas que compõem o Brand DNA Process temos a realização da análise SWOT, elemento de estudo desta pesquisa que buscará identificar as melhores soluções para a realização da análise de maneira a subsidiar as informações necessárias para a identificação e validação do DNA empresarial que, conseqüentemente, irá integrar a metodologia TVU *Branding*.

## 2.1 BRANDING

As marcas são a representação de uma empresa ou produto, elas englobam todos os aspectos da empresa, desde o seu nome, identidade visual, missão, postura, posicionamento e quaisquer outros aspectos existentes. Marca pode ser conceituada como uma promessa de satisfação daquela empresa para com o cliente. É como um contrato não escrito, subjetivo, entre um produto e o consumidor. A forma como um funcionário atende ao telefone ou as estratégias definidas pela empresa fazem parte da marca. É ela quem conecta a empresa com o consumidor,

portanto todas as experiências, sejam estas positivas ou negativas, vividas pelas pessoas, acabam armazenadas na lembrança da marca. (KAPFERER, 2003). *Branding* é um processo de luta contínua entre produtores e clientes na definição dessa promessa e significado (HEALEY, 2009, p. 6).

Gomez e Gomes (2010, p. 4) ensinam que “a intensificação da experiência oferecida pela marca também é abordada no campo do *branding*”. Entende-se por *branding* a gestão da marca, gestão esta dentro de um processo de construção permanente, de forma que o seu significado alcance os seus consumidores da forma planejada. Segundo Gobé (2002, p. 18) o que constitui hoje uma marca são os aspectos emocionais e, entende-se por emocional “como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções”.

A palavra *brand* significa marca em inglês e deriva do nórdico antigo *brandr*, que tem como acepção queimar. Essa denominação foi iniciada pela criação de gado, onde os fazendeiros utilizavam símbolos – verdadeiras marcas – para identificar seus animais (KELLER, 2006). Para Strunk (2003, p. 18), a marca pode ser considerada como:

[...] a soma intangível dos atributos; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação, e a maneira como ele é promovido. A marca é definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela própria experiência.

Já Kotler aborda o conceito de marca como sendo “essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade” (KOTLER, 2000, p. 426). Como apresentado por Tybout e Calkins (2006, p. 1) “uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço”. Dessa maneira, ao criar-se uma marca, é necessário encontrar um nome, logotipo, símbolo, desenho de embalagem ou outro atributo que identifique o produto e o diferencie de outros. A marca deve refletir o que a empresa realmente é, deve refletir o seu DNA.

Ao iniciarmos o processo de criação de uma marca, é essencial levarmos em conta os diversos aspectos que influenciam a sua percepção pelos usuários. É importante percebermos que a marca não é apenas um símbolo bonito ou esteticamente atraente, mas sim um

conjunto de elementos visuais que representará toda a empresa e sua atuação no mercado. A esse respeito Kotler (2000, p. 426) nos explica:

Mas uma marca é um símbolo ainda mais complexo. Ela pode trazer até seis níveis de significado:

1. Atributos: uma marca traz à mente certos atributos.
2. Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo 'durável' poderia traduzir o benefício funcional "não terei de comprar outro carro por muitos anos". O atributo 'caro' traduz o benefício emocional "o carro me faz sentir importante e admirado".
3. Valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa.
4. Cultura: a marca pode representar certa cultura.
5. Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
6. Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.

Sob todos estes aspectos, podemos concluir que a marca é um sistema integrado de ações, que se forem aplicadas de maneira eficiente, possibilitam a conquista da confiança do cliente, consolidando a fidelidade deste para com o produto ou serviço. A esse respeito Mozota (2011, p. 135) assim discorre:

As pessoas relacionam-se com as marcas exatamente da mesma maneira que se relacionam com outros indivíduos. Na mente das pessoas, uma marca é uma pessoa tanto quanto uma pessoa é uma marca. As pessoas têm nomes, e as marcas também. As pessoas pertencem a famílias, e o mesmo vale para as marcas. As pessoas projetam certos estilos e imagens, exatamente como as marcas. Essa metáfora é produtiva. As pessoas nascem. As marcas são criadas.

Utilizando a mesma metáfora, comparando as empresas com pessoas, podemos também comparar o DNA humano com o DNA das empresas. Essa comparação será base para explicar o DNA Process e

todo o pressuposto metafórico ao qual o Brand DNA Process é inspirado. Descobrir o DNA empresarial acaba trazendo vantagens similares à descoberta do DNA humano. O porquê de se usar a metáfora do DNA empresarial e os benefícios que esta pode trazer para o desenvolvimento de estratégias será melhor explicitado em capítulo posterior, quando se explicará também o processo.

Para Strunck (2003, p. 18), a marca pode ser considerada como:

[...] a soma intangível dos atributos; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação, e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela própria experiência.

Da mesma forma que as marcas servem como dispositivos simbólicos, Bedbury e Fenichell (2002, p. 31) nos ressaltam que “as marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre.” A marca está intrinsecamente ligada ao produto ou serviço, e à administração estratégica da organização. É importante lembrar que o produto ou serviço será o primeiro responsável a agregar valor da imagem à marca já que antes de pensar em construir uma grande marca é necessário preocupar-se com a qualidade do produto e serviço que será oferecido e se estes satisfazem a demanda e todas as necessidades que possam surgir pelos consumidores.

*Branding*, também conhecido como gestão de marca, pode ser conceituado como um processo sistêmico pluridisciplinar, onde as disciplinas de gestão, do marketing, do *design*, dos recursos humanos, da comunicação se integram e interagem (KELLER, 2006). Portanto, o objetivo da gestão da marca é conferir e acentuar a perenidade com que a empresa identificar-se-á com o meio atuante. *Branding* deve ser entendido como parte integrante de toda a organização, gerando e refletindo efeitos em seus clientes, fornecedores, observadores e cada parte integrante – direta ou indiretamente – da empresa. Dá-se, assim, de forma orgânica e se mostra intrínseco à organização, formando sua essência de forma geral. Nesse sentido apresenta Peter Montoya apud Rampersad (2008, p. 2):

*Branding* é para influenciar. Criar uma identidade de marca que associe certas percepções, emoções

e sentimentos a essa identidade. O *branding* precede o marketing e as vendas. Sem uma marca forte, o marketing será ineficaz e as vendas serão como bater sua cabeça contra a parede da resistência do departamento de vendas.

A concepção de Rodrigues (2006, p. 23) a respeito de *Branding* é definida como a função de “gerenciar os diversos discursos de uma marca, que são oriundos de várias áreas de conhecimento, buscando unidade das manifestações de identidade da marca”. Essa concepção nos remete ao estudo de outra área do conhecimento, a Cocriação, que se fundamenta na teoria de que a soma das diversas especialidades de diferentes áreas da ciência agregam muito mais valor a qualquer atividade do que sob o aspecto de uma área apenas. Dessa maneira, quanto mais profissionais com diferentes percepções e conhecimento trabalharem juntos, mais completo e próspero será o projeto.

*Branding* é a gestão permanente da marca, feita dentro de um processo de construção contínuo e cocriativo (PRESTES; GOMEZ, 2010). Esse processo só se completa ao fazer com que o significado que existe por trás de cada marca alcance os seus consumidores de forma planejada, fazendo com que estes vivenciem experiências de acordo com o que ela representa para cada pessoa. Gobé (2002, p. 102) complementa dizendo que “o branding tem a ver com vida, respeito, sucesso, amor, liberdade e esperança – tem a ver com criar vínculos em que todos podem acreditar”. Hiller (2012) ao discorrer sobre o *branding* como gestão de marcas contemporânea apresenta que esta fortalece a criatividade e inovação por trabalhar dentro de um contexto cocriativo e interdisciplinar, e coloca que o modelo de *branding*:

[...] é baseado em um modelo criativo e inovador, utiliza o *design thinking* – atividade colaborativa que integra profissionais de diversas áreas – e tem como objetivo solucionar problemas identificados na fase da investigação e diagnóstico para conduzir de maneira mais precisa e assertiva a estratégia e posicionamento das ações (HILLER, 2012, p. 69).

A ideia de cocriação sempre existiu na nossa sociedade, porém o termo foi utilizado por Prahalad e Ramaswamy em seu livro “O Futuro da Competição” que em 2004 tornou o conceito mundialmente difundido. Ramaswamy e Gouillart (2010, p. 6) apresentam que:

A cocriação envolve profunda democratização e descentralização da criação de valor; a criação sai do modelo concentrado na empresa e passa para interações com os clientes, comunidades de clientes, fornecedores, parceiros e empregados, bem como interações entre indivíduos em geral.

A cocriação então é caracterizada como a junção e o intercâmbio de conhecimentos, experiências e expertises entre a empresa, grupo profissional ou indivíduos. Francis Gouillart e Venkat Ramaswamy afirmam em sua obra que a cocriação é infinita, já que podemos cocriar tudo, inclusive a definição de cocriação.

Essencialmente a cocriação acaba se tornando uma teoria das interações, apresentando-se como uma forma de transformar a maneira pela qual as organizações interagem com indivíduos, com outras empresas e com seus próprios funcionários. Os autores afirmam que a cocriação envolve a definição e o *design* de novos modos de engajamento para indivíduos que passam a participar ativamente das atividades e da cadeia de valor das organizações.

A cocriação, como a utilização plena de integração entre a Gestão de Marcas e as ferramentas de Marketing, requer plataformas e ambientes de interação de forma a potencializar energias e experiências dos participantes. A ideia de cocriação ao utilizarmos uma ferramenta que busca um maior conhecimento de todas as características do mercado acaba sendo imprescindível para a compreensão da complexidade das informações possíveis de serem evidenciadas. Nesse sentido, trazendo a cocriação como um modelo de diferenciar-se pela busca de conhecimentos de diversas áreas, inclusive dos próprios consumidores, Kotler nos ensina:

O papel dos consumidores está mudando. Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns com os outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo *feedback* útil às empresas. (KOTLER, 2011, p. 12).

Pode-se afirmar assim que “as organizações devem tomar o passo decisivo no estabelecimento de conexões mais fortes e relacionamentos que identifiquem seus clientes como parceiros”, através de *branding*

(GOBÉ, 2002, p. 19). O *branding* “funciona com todos os produtos e serviços e é eficaz ao longo do tempo. As melhores estratégias de marca são tão diferenciadas e potentes que desviam a competição” (WHEELER, 2012, p. 12).

Dessa maneira, o *branding* acaba tendo a função de gerenciar os diversos discursos de uma determinada marca, oriundos de várias áreas do conhecimento, buscando unidade nas manifestações de identidade da marca. Por esse motivo, percebe-se a importância do *design* nas atividades de *branding*, já que será o responsável por sintetizar todas as características da marca e aplicá-la graficamente. O marketing tem papel importante no *branding* por sua função de planejamento, de pesquisa de informações estratégicas para a idealização do produto. Já o *design* tem a função de decodificar essas informações, e expressar visualmente, através delas, a marca. (RODRIGUES, 2006).

A junção e o desenvolvimento aprofundado do *Branding* com as ferramentas consagradas da Administração, como é o caso da Análise SWOT, acaba sendo possível pela denominada cocriação. Esta fica responsável por ordenar todos os participantes de forma sincronizada buscando evidenciar da melhor maneira possível todas as informações que gerarão conhecimento. A multiplicação de conhecimento acaba se tornando base para a conquista de uma gestão mais completa das marcas, que irá, a partir de todos os aspectos estudados, ser capaz de construir uma visão mais próxima da realidade e, desta maneira, ser capaz de projetar a melhor solução para o cliente em relação ao mercado em que atua.

Mozota (2011, p. 38), ao explicar a característica transformadora do *design* no *branding*, apresenta que:

[...] quando a estratégia do *design* criar valor melhorando o relacionamento entre a empresa e seu ambiente, criando novos mercados e prevenindo tendências, ela gera um importante valor estratégico, o que pode ter um efeito direto no posicionamento da organização.

Essa visão de que o *design* na forma do *branding* acaba trazendo benefícios em relação ao ambiente em que essa visão está inserida nos remete à questão introdutória da necessidade do conhecimento das carências apresentadas por essa empresa em relação a seus ambientes – internos e externos –, apresentando-se de grande valia a utilização da Análise SWOT para identificar essas características. Nascida nas

disciplinas que tratavam de planejamento estratégico, a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia gestores a obter conhecimento empresarial e, dessa forma, poder desenvolver estratégias fundamentadas em seu verdadeiro posicionamento, em sua verdadeira essência, seu verdadeiro DNA.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um ambiente caracterizado pela dinamicidade, muitas organizações costumam protelar as providências necessárias para mudar suas políticas, mergulhando invariavelmente em uma crise. Para uma organização ter alguma chance de atingir suas metas e objetivos, faz-se necessário um planejamento para o alcance destes. “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização, buscarão no futuro” (BATEMAN & SNELL, 2010, p. 116). Bernardi (2013, p. 5) nos coloca ainda que o planejamento

[...] define os objetivos, direciona esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento, o que nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial.

Nesse sentido, em uma visão geral da empresa, se considerado o planejamento estratégico o topo da estratégia, o *branding* e a gestão do *design*, ao complementá-lo, podem ser considerados suas subcategorias.

Estratégia é um conceito antigo. A palavra vem do grego *strategia*, que significa a arte ou ciência de ser um general. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 143) Para Sun Tzu (2008, p. 32) a arte é considerada “a habilidade e a capacidade de implementar a sua estratégia. A preparação e a coordenação são essenciais no caso”. Para Mintzberg (2000b, p. 16) “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.” Podemos conceituar estratégia também como “a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos” (CHANDLER apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 143). Bateman e Snell (2010, p. 121) ainda conceituam estratégia como “um padrão de ações e de alocações de recursos destinado a atingir os objetivos da organização”. O planejamento estratégico é então apresentado por Fischmann como:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN, 1990, p. 25).

Percebe-se por esse conceito que o planejamento estratégico possui os mesmos objetivos que o *branding* e a gestão do *design*, partindo de um conhecimento intrínseco para a atuação empresarial no mercado. Necessitando obter conhecimentos internos e externos às organizações para sua elaboração, percebe-se, desde já, que o planejamento estratégico está intrinsecamente ligado à Análise SWOT, que evidencia as características internas e externas à organização e dessa maneira subsidia a realização do planejamento estratégico. Nesse sentido, Peter Drucker ensina que o planejamento estratégico consiste em um processo contínuo, dependente de uma grande coleta de informações sobre o futuro e pleno conhecimento da organização para que, a partir destes conhecimentos o administrador possa:

[...] tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p. 136).

O planejamento, assim, não será necessariamente responsável por acabar com todas as incertezas no negócio, mas será responsável por direcionar a sua atuação ao analisar e fazer com que a empresa se prepare para atuar em um mercado característico. Ao discorrer sobre estratégia, Bateman e Snell (2010, p. 121) nos colocam que:

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinado a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização

com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chave do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

Já nessa colocação percebemos a forte conexão entre o planejamento estratégico e a Análise SWOT, que será responsável por identificar e confrontar as informações advindas das Análises Interna e Externa da organização – estudados posteriormente –, cooperando para a formação de estratégias e, também, da construção de um planejamento estratégico empresarial. Ainda a respeito do pensamento estratégico, temos que:

Pensar de forma estratégica representa um exercício de reflexão e de escolhas diante de várias alternativas diante da dinâmica interna e externa da organização, incentivando o praticante a não ver apenas um caminho, mas, n caminhos que não conseguia ver antes. Enseja a adoção de atitude proativa, ou seja, de um praticante preocupado em compreender o processo como um todo interconectado, com repercussões imediatas e de longo prazo na organização e no meio. [...] É um processo que leva o praticante a não ficar apenas respondendo de forma reativa e adaptativa ao determinismo ambiental e às pressões internas da organização. É um processo que incentiva o praticante a pensar e agir de forma permanente acerca do que se passa dentro e fora da organização. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 43-44).

A essência da estratégia está centrada no desenvolvimento de capacidades. É necessário desenvolver a capacidade organizacional e operacional para conhecer, decidir e agir estrategicamente. O conhecimento, que apenas consegue ser formado por pessoas, somente acontecerá a partir do momento que a organização criar as condições

necessárias para que este conhecimento surja internamente. “Para qualquer organização, no que diz respeito a seus produtos, serviços, ideias e *per se*, atuar sem estratégia equivale a agir sem rumo, de modo desordenado, não sinérgico, medíocre e contraproducente.” (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 43). A estratégia, portanto, é uma necessidade de qualquer empresa:

A Estratégia nas organizações passa, então, a ser entendida como uma série de atividades cotidianas – situadas na empresa e imersas em um contexto social, cultural, histórico e econômico – em contínuo processo de redesconstrução por meio da ação e da interação de múltiplos agentes que, coletivamente, constroem um conjunto de regras e entendimentos sobre o mundo e que estabelecem os fins (objetivos), os meios (ações) e os sentimentos (emoções) que serão considerados válidos, ou legítimos, e utilizados para orientar os executivos (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 42).

No mesmo sentido Chiavenato e Sapiro nos colocam que: “O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). Las Casas (2006, p. 23), comentando sobre as dificuldades de gestão a respeito de organizações em seus novos projetos (lançamento de novos produtos ou filiais) e sua *performance* negativa, afirma:

o problema frequentemente citado como causa dos resultados negativos é que muitos se aventuram em negócios sem avaliar a necessidade do mercado. Há casos de empresários que montam uma indústria porque dominam determinado ofício, porém, na hora de vender, encontram dificuldades de marketing. No entanto, aquelas que têm obtido maiores resultados estudam a demanda e os clientes, analisam a concorrência e os pontos fortes. Aplicam, portanto, os princípios do planejamento formal estratégico.

Faz-se importante ressaltar que ao usar-se a palavra *Planejamento* não estaremos nos referindo exclusivamente ao planejamento estratégico. Diversos autores diferem o planejamento em três diferentes níveis, a partir dos quais somente o planejamento estratégico estará intrinsecamente ligado à Análise SWOT por sustentar-se tanto nas características internas, quanto às internas da empresa. Os demais tipos (tático e operacional) estão mais conectados às capacidades internas da organização, utilizando e preocupando-se mais com o ambiente interno somente.

Em relação aos tipos de Planejamento temos três principais níveis: o planejamento operacional, o planejamento tático e o planejamento estratégico. (BATEMAN; SNELL, 2010). Em relação ao planejamento operacional, temos que este consiste em identificar procedimentos e processos específicos requeridos pelos níveis mais baixos de uma organização. A respeito desse nível de planejamento Bateman e Snell (2010, p. 122) apresentam que no planejamento operacional “os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras, como rodadas de produção, programação das entregas e necessidade de recursos humanos”.

O planejamento tático pode ser caracterizado como o conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização. Bateman e Snell (2010, p. 121) informam que “os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte no plano estratégico”. Fischmann ainda discorre que o planejamento tático é um planejamento de curto prazo “predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização” (FISCHMANN, 1990, p. 25), já Ferrel e Hartline (2009, p. 14-15) afirmam que o planejamento tático “preocupa-se com mercados específicos ou segmentos de mercado e com o desenvolvimento de programas de marketing que satisfaçam as necessidades dos consumidores nesses mercados”. Em relação a comparações entre os diferentes tipos de Planejamento, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) apresentam que:

O Planejamento Estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e

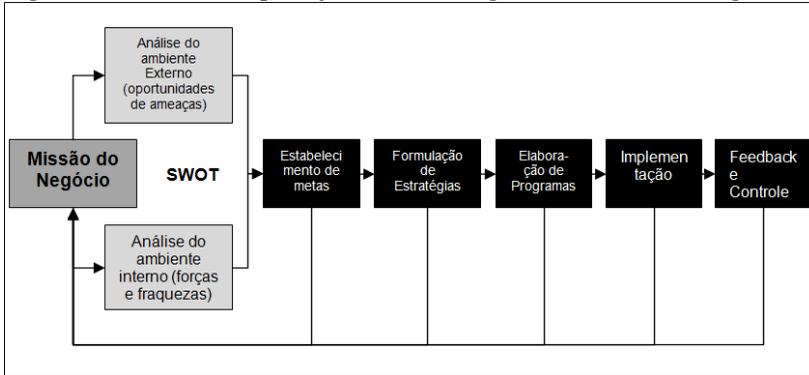
operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Desta maneira percebemos que o planejamento tático e operacional serão responsáveis por colocar em prática, no dia a dia da organização, o planejamento estratégico, que ao ser transformado em ações mais tangíveis dará subsídio e formará as bases para a criação e execução dos planejamentos tático e operacional. Ao conceituarmos o *branding* e a gestão do *design* como áreas que lidam diretamente com os clientes, ou seja, que pretendem influenciar externamente a organização, percebemos que as disciplinas estão mais próximas do planejamento estratégico do que do tático ou operacional. *Branding* e *design*, ao contrário de como inicialmente eram tratados nas empresas, devem ocupar lugar de destaque na cúpula organizacional, alinhando seus trabalhos diretamente com a alta gerência, influenciando e auxiliando o planejamento estratégico. É o *branding* área essencial para o posicionamento empresarial e sua diferenciação, devendo estar afastado de um caráter apenas tático ou operacional e incluído principalmente na estratégia empresarial.

O planejamento, independente da área abrangente, serve para a empresa definir suas metas e objetivos, definir que caminho percorrer até alcançar essas metas e objetivos, ajudando a se prevenir e até a prever mudanças que podem ocorrer no ambiente em que a organização está inserida. No planejamento estratégico existe a realização de análises tanto do ambiente interno como do externo da organização, verificando quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

Para Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico de unidades de negócio consiste em diversas etapas, estando elas representadas na Figura 1:

**Figura 2 - Processos de planejamento estratégico de unidades de negócio**



Fonte: Kotler e Keller (2005, p. 50).

Refletindo a respeito do processo de Planejamento Estratégico, Andrade e Amboni (2010, p. 42) nos apresentam que “o Planejamento Estratégico, nesta concepção, é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos”. Complementando a aproximação do Planejamento Estratégico e a Análise SWOT os autores trazem a definição do pensar estratégico colocando-o como

[...] um processo difícil e prazeroso ao mesmo tempo porque representa um processo de libertação, imaginação, criação, formação de teias e de interconexões imbricadas no passado, presente e futuro da organização (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 43).

Outros autores colocam a Análise SWOT como integrante dos elementos do processo de Planejamento Estratégico, como é o caso de Chiavenato e Sapiro que colocam como terceiro, quarto e quinto elementos as etapas de: “Diagnóstico Estratégico Externo”, “Diagnóstico Estratégico Interno” e finalmente “Fatores críticos de sucesso”. A respeito dessas três etapas Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42) assim discorrem:

O processo de Planejamento Estratégico é constituído pelos seguintes elementos: [...]

3. Diagnóstico Estratégico Externo: o diagnóstico estratégico externo procura antecipar

oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais competitivas. A formulação de estratégias, a partir da análise competitiva está baseada no modelo proposto por Porter, composto de cinco forças atuantes sobre a organização: o poder de barganha dos clientes e [o poder de barganha dos] fornecedores; a ameaça de substitutos e [a ameaça de] novos concorrentes entrantes; e a rivalidade dos atuais concorrentes.

4. Diagnóstico Estratégico Interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

5. Fatores Críticos de Sucesso: a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Elas procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão. Os determinantes de sucesso são também denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas dos negócios. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 42).

Porter (1986, p. 45) afirma que as organizações precisam considerar quatro aspectos para a obtenção de seu sucesso, sendo eles: (1) pontos fortes e fracos da organização; (2) valores pessoais dos principais implementadores; (3) ameaças e oportunidades da indústria (mercado em que está inserida); e (4) expectativas mais amplas da sociedade. A ilustração a seguir apresenta os quatro fatores defendidos por Porter que são essenciais para a obtenção de sucesso da organização:

**Figura 3 - Fatores para obtenção do sucesso da Organização**



Fonte: Porter (1986, p. 45).

Para Ferrell e Hartline (2009, p. 31) uma maneira de entender o planejamento estratégico é vê-lo como um funil: “No alto estão importantes decisões corporativas relacionadas à missão, visão e metas da empresa e alocação de recursos entre as unidades de negócios”. A comparação com um funil torna-se mais clara quando os autores informam que:

O planejamento nesse nível também envolve decisões sobre aquisição ou alienação das próprias unidades de negócios. [...] Essas decisões escorrem funil abaixo até o nível da unidade de negócios, na qual o planejamento focaliza a realização de metas e objetivos dentro de mercados de produtos bem delimitados. O planejamento nesse nível deve levar em consideração as decisões tomadas em nível corporativo e ser coerentes com ela. No entanto, em organizações que têm apenas uma unidade de negócios, a estratégia corporativa e estratégia da unidade de negócio são a mesma coisa. O planejamento e as decisões mais específicas ocorrem no fundo do funil. É nesse nível que as

organizações implementam decisões táticas relativas à estratégia. (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 31-32).

Como visto anteriormente, o processo de planejamento estratégico começa sempre com uma análise profunda dos ambientes externos e internos da organização, apresentando forte ligação com a Análise SWOT. Kotler e Armstrong (1999, p. 23) definem planejamento estratégico como

[...] o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Para eles [...] é a base do planejamento de uma empresa, que para ser bom depende do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, da definição dos objetivos, de um bom portfólio de negócios e da coordenação de estratégias funcionais.

Explicando passo a passo o processo de Planejamento Estratégico, primeiro a empresa define sua missão, depois a missão é transformada em objetivos detalhados que direcionam toda a empresa. Logo em seguida a empresa deve definir que portfólio de negócio e produtos é melhor para a empresa e quanto apoio deve ser dado a cada um. Para cada unidade de negócios e produtos a empresa deve desenvolver detalhadamente planos de Marketing e de outras áreas, para que possa ser aprovado o plano geral da empresa. O Planejamento Estratégico será responsável por guiar todas as ações da organização a fim de alcançar os objetivos traçados.

Ao percebermos o processo de Planejamento Estratégico juntamente com os conhecimentos que adquirimos ao conhecermos as dez escolas do pensamento estratégico e, principalmente a escola do *design*, faz-se clara a necessidade de conectarmos a organização com o seu meio. “Há ocorrência cíclica e gradativa de sinais internos e externos, visíveis e invisíveis, demonstrando que há algo errado com o modelo de negócio” (BERNARDI, 2013, p. 22). Qualquer empresa enfrenta dificuldades internas e externas, colocando-se em situações que muitas vezes acabam fugindo do seu controle.

O cenário atual vem mostrando que a tradicional competição entre empresas locais ou regionais está se esgotando e partindo para uma visão mais macro de mundo. A globalização vem atuando no sentido de

interconectar cada vez mais as organizações, independentemente de onde e como estas atuam. Nesse sentido Luiz Antonio Bernardi assim discorre:

A globalização dos mercados, a revolução digital, as novas tecnologias, a redução do ciclo de vida dos produtos, a volatilidade dos mercados, as mudanças e a rapidez com que ocorrem ensejaram uma concorrência acirrada, diversificada e sem fronteiras. Por outro lado, a exigência por pesquisa, desenvolvimento, técnicas gerenciais, inovação e a obtenção de novas capacidades e habilidades para competir, com flexibilidade e agilidade, para a continuidade da empresa, revelam usualmente limitações quanto a capacidades e competências necessárias, conhecimento e recursos. (BERNARDI, 2013, p. 18).

O conhecimento do Ambiente Externo e Interno da organização mostra-se, dessa maneira, como pedras de toque para suportar o Planejamento Estratégico que deve partir desses conhecimentos. Assim a análise SWOT surgiu no planejamento estratégico como uma ferramenta facilitadora da obtenção e organização de informações sobre a empresa. Se para o desenvolvimento de estratégias – tanto para o *branding*, para a gestão do *design* ou para o planejamento empresarial – faz-se necessário o profundo conhecimento empresarial e tendo o conceito de análise SWOT como a análise responsável por evidenciar e confrontar as características internas e externas de determinada organização, faz-se imprescindível para a boa gestão desses elementos (marca, *design* e planejamento) a utilização de ferramentas como a análise SWOT.

### 2.3 ANÁLISE SWOT

Dividida essencialmente em Análise do Ambiente Interno e Análise do Ambiente Externo, a ferramenta de Análise SWOT propõe que, a partir do mapeamento dos Pontos Fortes e Fracos Internos e também das Oportunidades e Ameaças Externas, os responsáveis pela criação de estratégias organizacionais tenham os subsídios necessários para tirar proveito ao máximo das Oportunidades e Pontos Fortes, minimizando ou até mesmo eliminando os Pontos Fracos e Ameaças

que impedem a organização de prosperar. Por meio de um profundo levantamento de informações sobre os aspectos positivos e negativos em relação ao ambiente interno e externo da organização, propõe-se utilizar suas características intrínsecas e extrínsecas para gerenciar estratégias de maneira eficaz e eficiente, gerando valor para a organização. “A Análise SWOT é utilizada para conhecer a organização e o seu entorno.” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 54). Explicando sobre a Análise SWOT, Wright (2009, p. 88) nos apresenta que “o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”, a necessidade do conhecimento em relação aos aspectos internos e externos da empresa é exposta considerando que dessa maneira “a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos” (WRIGHT, 2009, p. 88). Peter Wright ainda coloca que:

A Análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda 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 empresa permite à administração formular estratégias realistas para que os objetivos sejam atingidos. (WRIGHT, 2009, p. 88).

A denominação “Análise SWOT”, termo utilizado por Kotler e Keller (2006) e Wright (2000) pode ser encontrado na doutrina de marketing sob diferentes nomes. Robbins (2000, p. 122) define a Análise SWOT como “análise PFDA”, utilizando a sigla para representar Potencialidades (pontos fortes), Fragilidades (pontos fracos), Oportunidades e Ameaças. Há quem intitule como Análise FOFA, traduzindo literalmente do inglês como Oliveira (2013) – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças –, outros como Bateman (2010) apenas tratam do assunto sem definir uma denominação para o estudo do ambiente externo e interno das organizações, englobando-os apenas como grandes tópicos. Mesmo não citando a Análise SWOT, é evidente que sua origem tem bases na ferramenta, utilizando-a da mesma maneira, apenas não a caracterizando como tal.

Autores pioneiros como Christensen e Andrews (1973) – apontados como os verdadeiros difusores da Análise SWOT – colocam que, em países de língua inglesa, a Análise SWOT também é conhecida

como WOTS-UP ou até mesmo Análise TOWS<sup>1</sup>. Para Mintzberg (2000b, p.43) a análise SWOT é o modelo básico de Planejamento Estratégico e é chamado por ele de “o modelo essencial da escola do *design*”, esta denominação é explicada pelo autor:

Preferimos chamá-lo de modelo da escola do *design* (veja Mintzberg, 1990a), porque se baseia na crença de que a formação estratégica é um processo de concepção – o uso de algumas ideias básicas para traçar a estratégia. Dessas, a mais essencial é a da congruência, ou adaptação, entre fatores externos e organizacionais. Nas palavras de Andrews: “A estratégia será vista como a combinação entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente” (in Christensen et al., 1982, p. 164). “Agarre o sucesso” parece ser o lema. (MINTZBERG, 2000b, p. 43-44).

As bases fundamentais para sua origem podem ser atribuídas a dois influentes livros: *Leadership in Administration* (1957), de Philip Selznick, escrito na Universidade da Califórnia, e o livro *Strategy and Structure* (1962) escrito no MIT por Alfred D. Chandler. (MINTZBERG, 2000b, p. 28). Mintzberg (2000b) argumenta que o verdadeiro ímpeto para a escola do *design* – cuja base é a noção de SWOT – aconteceu na publicação de um livro fruto de um grupo de Administração Geral da Harvard Business School: *Business Policy: Text and Cases*, de 1965. Escrito por Christensen e Andrews, esse livro foi responsável por tornar conhecida a Análise SWOT, sendo o livro mais difundido e conhecido na área naquela época. Porém, no próprio livro *Business Policy: Text and Cases*, na edição de 1973, os autores colocam que a origem da Análise SWOT se deu no Stanford Research Institute durante os anos de 1960, e o consideram um importante modelo de Planejamento Estratégico (CRISTENSEN; ANDREWS, 1973, p. 71)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Conforme Christensen e Andrews (1973, p. 71): “Organizations perform a SWOT analysis to understand their internal and external environment.

SWOT, which is the acronym for strengths, weaknesses, opportunities and threats, is also known as WOTS-UP or TOWS analysis.”

<sup>2</sup> Conforme Cristensen e Andrews (1973, p. 71): “SWOT analysis, envolved during the 1960s at Stanford Research Institute, is a very popular strategic

A análise SWOT é comumente utilizada para o desenvolvimento de estratégias, podendo ser aplicada em vários exemplos, conforme ilustram Kotler e Keller (2006, p. 50):

1. Análise da empresa (posição atual no mercado, viabilidade comercial etc.) [...];
2. Análise da Marca ou Produto [...];
3. Análise de uma ideia para o surgimento de um novo negócio [...];
4. Análise de sistemas de distribuição da empresa, bem como seus sistemas de integração e de fluxo de informações e tarefas [...];
5. Análise de estratégia para inserção em um novo mercado, ou até mesmo para o lançamento de um novo produto [...];
6. Para analisar uma oportunidade de expansão do negócio [...];
7. Análise da escolha de um parceiro [...];
8. Análise da escolha de um fornecedor [...].

Podemos dizer que a Análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o gestor a tomar conhecimento das fraquezas e fortalezas de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças inseridas em seu mercado atuante. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 50),

[...] a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos. Os autores ainda afirmam que um objetivo importante da avaliação ambiental seja ela externa ou interna, é o reconhecimento de novas oportunidades. Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento.

Quanto ao ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) “entendemos todas as forças relevantes fora das fronteiras da empresa. Por relevante entendemos os fatores em que os administradores devem prestar atenção para auxiliar suas organizações a competirem eficazmente e sobreviverem” (BATEMAN, 2010, p. 47). Em congruência com esses ensinamentos, podemos dizer que:

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para gestores estratégicos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 47).

É importante ressaltar que “o mesmo ambiente pode representar oportunidades para uma organização e ameaça para outra do mesmo setor em decorrência de seus recursos diferentes” (ROBBINS, 2000, p. 122). Desta maneira a Análise SWOT deve ser construída caso a caso de modo que seja adequada a cada situação e dessa maneira auxilie a criar estratégias partindo de um real conhecimento da situação organizacional.

Ao falar de ameaça, como fator externo, referimo-nos àquela situação externa ao controle da organização que poderá interferir nos negócios, auxiliando os pontos fracos ou minimizando as oportunidades que possam surgir. De acordo com Kotler e Keller “Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51).

Quanto ao ambiente interno (forças e fraquezas) “a análise interna fornece aos tomadores de decisões estratégicas um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como seus níveis de desempenho gerais e funcionais” (BATEMAN, 2010, p. 128). Ainda a respeito do ambiente interno organizacional, Kotler e Keller (2006, p. 51) afirmam que, “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Com estas palavras, os autores frisam a necessidade de a ferramenta ser adaptada e

construída de maneira particular para cada organização. Ao inserir os responsáveis pela criação de estratégias nas diversas características positivas e negativas da organização, a ferramenta auxilia a desvendar quais os caminhos estratégicos mais vantajosos e naturais para a organização se sobressair em seu mercado, conquistando espaço e construindo sua identidade como empresa única e necessária.

Apesar de ser responsável por fornecer inúmeras informações a respeito da organização analisada, a Análise SWOT somente cumprirá seu objetivo caso seu aplicador tiver a capacidade de entender os resultados aplicando-os de maneira lógica e conexa. De acordo com Ferrel e Hartline (2009, p. 127): “O fato de uma empresa receber os plenos benefícios da análise SWOT depende do modo como o gerente utiliza o modelo [...] Se feita de forma desatenta ou incorreta, poderá ser uma grande perda de tempo e de outros recursos valiosos”. Discorrendo sobre os principais benefícios da análise SWOT, Ferrel e Hartline nos apresentam um quadro-resumo:

#### **Quadro 1 - Principais Benefícios da Análise SWOT**

**Simplicidade:** A Análise SWOT não requer treinamento demorado nem habilidades técnicas para ser utilizada com sucesso. O analista precisa apenas de uma compreensão abrangente da natureza da empresa e do setor em que ela opera.

**Custos Menores:** Como não é necessário ter treinamento ou habilidades especiais, o uso da análise SWOT de fato pode reduzir os custos associados ao planejamento estratégico. À medida que as empresas reconhecem esses benefícios da análise SWOT, muitas optam por enxugar ou eliminar seus onerosos departamentos de planejamento estratégico.

**Flexibilidade:** A análise SWOT pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing. No entanto, quando existem sistemas abrangentes, estes podem ser estruturados para alimentar diretamente o modelo SWOT com informações. A presença de um sistema de informações global (MIS, sigla em inglês) pode fazer com que repetidas análises SWOT sejam efetuadas com mais facilidade e eficiência.

**Integração e Síntese:** A análise SWOT dá ao analista a capacidade de integrar e sintetizar diversas informações, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa. Organiza tanto informações amplamente conhecidas como

(Continua)

(Continuação)

aquelas recém-adquiridas ou descobertas. A análise SWOT também pode lidar com uma ampla diversidade de fontes de informação. De fato a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do processo de planejamento.

**Colaboração:** A análise SWOT promove a colaboração e a troca de informações entre os gerentes das diferentes áreas funcionais. Sabendo o que seus pares fazem, sabem, pensam e sentem, o analista de marketing pode resolver problemas, preencher vazios na análise e eliminar desentendimentos potenciais antes da finalização do plano de marketing.

Fonte: Ferrel e Hartline (2009, p. 127).

A verdadeira chave para o sucesso da aplicação da Análise SWOT está na combinação dos resultados obtidos e não na própria coleta de informações. A ferramenta auxilia a construção de um diagrama que propicia a visualização das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de maneira a aplicá-las umas com as outras a fim de gerar estratégias que potencializem as Oportunidades e Forças e ao mesmo tempo neutralizem ou eliminem as Ameaças e Fraquezas. Ao aplicar-se essa ferramenta para adquirir informações que subsidiarão a construção do DNA faz-se imprescindível focar a coleta de informações no sentido de ponderá-las, dando mais importância a características que influenciam mais diretamente o *branding* empresarial.

Discorrendo acerca da necessidade de combinarmos os resultados colhidos em cada parte integrante da análise (pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças) Yanaze (2011, p. 301) constata que pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças advêm sempre do resultado de uma análise combinada,

[...] na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócio da empresa. Dessa perspectiva, pontos fortes e fracos só podem ser reconhecidos nos contextos que ocorrem e em relação às oportunidades e ameaças presentes nesse contexto. Assim, o que pode ser identificado como força em determinado contexto, em outro pode evidenciar-se como ponto fraco. (YANAZE, 2011, p. 301).

Em relação à construção de um diagrama para auxiliar na Análise SWOT, temos a chamada Matriz SWOT, onde, a partir do cruzamento

dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, estabelecem-se quatro zonas que servem como indicadores da situação da organização de acordo com a figura a seguir.

**Figura 4 - As quatro zonas da Matriz SWOT**  
**Análise Externa**



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

De acordo com os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) a matriz SWOT “trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.” Dessa maneira a relação entre as quatro análises realizadas para compor a Análise SWOT se confrontam, gerando estratégias ao se inter-relacionarem. “Concluída a análise estratégica, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças, provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno da organização.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 188). A matriz SWOT e a maneira com que deverá ser formulada serão tratadas em capítulo posterior de maneira mais aprofundada.

Por meio dos inúmeros ensinamentos trazidos pela doutrina exposta anteriormente, percebemos que a Análise SWOT está ligada à ideia de estratégica e, conseqüentemente, ao planejamento estratégico. Tendo a Análise SWOT o objetivo de sustentar o Planejamento Estratégico, sendo responsável por colher informações e suprir os

gestores com conhecimentos úteis para a atuação no mercado, faz-se imprescindível a busca por conhecimentos mais profundos de como analisar os ambientes internos e externos da organização. Partindo, então, do conceito que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39), faz-se necessário aprofundar o estudo na Análise do Ambiente Externo das organizações. Estando incluído como uma das etapas da análise SWOT, o estudo do ambiente externo é essencial para uma boa aplicação da análise. Além de entender a importância do ambiente externo, o mais importante para a aplicação da análise é entender quais são os elementos que integram esse ambiente.

## 2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Toda empresa existe dentro de uma gama complexa de forças ambientais que influenciam na sua maneira de gerenciar e atuar no mercado. O ambiente externo de uma organização é responsável por influenciá-la de fora para dentro, fazendo com que planos originados de acordo com características internas tenham, muitas vezes, que se modificar para adequar-se às novas características externas. “O ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condição de alterá-lo” (FISCHMANN, 1990, p. 25). Em relação aos fatores ambientais Sun Tzu apresenta:

As condições prevaletentes determinam quais planos você pode executar. Essas condições, se forem grandes demais ou gerais demais, não podem ser controladas pelas pessoas, daí o uso do caractere chinês para o céu – *tian*, que significa fatores ambientais. Você precisa compreendê-las e levá-las em conta. (SUN TZU, 2008, p. 31).

Os movimentos de globalização da economia mundial, observados pelo contínuo aumento dos fluxos de investimentos pelo planeta e pela formação dos blocos regionais, têm gerado cada vez mais mudanças nas relações entre as organizações e seus ambientes (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 4). A organização faz parte de seu ambiente externo, ela influencia e é influenciada por este. Enquanto os níveis mais baixos da organização (operacionais) estão relacionados

com seus aspectos internos, “as tarefas dos níveis mais elevados (estratégicos) estão relacionadas aos estudos e mapeamentos das oportunidades e ameaças que o ambiente externo impõe à organização” (MATOS, 2007, p. 130). A necessidade das empresas de se adequarem à nova ordem mundial estabelecida no final da década de 1990 tem promovido a geração de um ambiente externo complexo à organização e, conseqüentemente, aos tomadores de decisão (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 4).

Peter Wright et al. (2000, p. 47) discorrem que “todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. De acordo com Ferrel e Hartline (2009, p. 136) “Oportunidades e Ameaças ocorrem tipicamente dentro de ambientes competitivos, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.” Para Luiz Antonio Bernardi (2013, p. 26-27) o ambiente externo é composto pelo ambiente global e local, subdividindo-se em elementos, quais sejam: Econômico, Político, Social, Tecnológico, Ambiental.

Há autores, como Andrade e Amboni (2010, p. 30), que tratam o ambiente externo das organizações em níveis, dividindo-o em ambiente de Ação Direta e Ambiente de Ação Indireta:

Para a maior parte dos estudiosos, o ambiente externo divide-se em dois níveis. O primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo chamados de ambiente indireto ou ambiente geral, macroambiente, ambiente maior. O segundo constitui-se dos elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente direto, operacional ou específico. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 30).

O ambiente externo Indireto é então representado pelas variáveis: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. Já o ambiente externo direto é representado por quatro setores: clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores:

O ambiente específico (microambiente) ou ambiente operacional representa as partes do meio ambiente que são “relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo”.

Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários), fornecedores (de materiais, mão de obra, capital, equipamento e espaço de trabalho), concorrentes (de mercado e de recursos) e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos, e associações e firmas), denominados *stakeholders* externos. Os *stakeholders* externos são grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização que afetam suas atividades. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 32).

Utilizando também a visão de *stakeholders* e dividindo igualmente o ambiente externo em ambiente externo direto e indireto, temos Stoner e Freeman (1999, p. 46). Em relação aos elementos de ação direta temos que “o ambiente de ação direta é composto por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização”. Dividindo os *stakeholders* em duas categorias, externos e internos, temos que os *stakeholders* externos são “grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 47), já os *stakeholders* internos são “grupos ou indivíduos – como empregados, por exemplo – que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 47). São considerados *stakeholders* internos: empregados, acionistas e o Board, já os *stakeholders* externos são caracterizados por: clientes; fornecedores; governos; grupos de interesses especiais; os meios de comunicação ou de mídia; sindicato dos trabalhadores; instituições financeiras; competidores. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 47). Para esta pesquisa, *stakeholder* é todo indivíduo que influencia direta ou indiretamente a organização e, ainda, que a percebe externa ou internamente.

Por fim, temos o conceito de ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) defendido por Kotler e Keller (2006, p. 50):

Uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua

capacidade de obter lucro. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

Pela abundância de modelos e elementos consideráveis pelos supracitados autores, optou-se por fazer uma adaptação das diversas propostas para complementar o estudo do Ambiente Externo. Dessa maneira o modelo adotado divide o ambiente externo das organizações em Macroambiente e Microambiente, contendo os seguintes elementos:

- a) Macroambiente:
  - Econômico;
  - Demográfico;
  - Tecnológico;
  - Político-Legal (Governamental);
  - Sociocultural.
- b) Microambiente:
  - Clientes;
  - Fornecedores;
  - Distribuição;
  - Concorrência.

O macroambiente, então, é formado por aquelas características que vão além das influências diretas à organização. Esse ambiente pode conter variáveis que atuem apenas indiretamente em relação à organização. Já o microambiente afetará mais diretamente a empresa em questão e fornecerá dados diretamente ligados à gestão organizacional.

A importância da análise do ambiente externo pelo estudo do micro e macroambiente está na identificação das oportunidades e ameaças – *Opportunities & Threats* - que formam as letras ‘O’ e ‘T’ da Análise SWOT.

Para facilitar a identificação das oportunidades e ameaças nos ambientes externos, Ferrel e Hartline (2009, p. 133) informam que “o teste fundamental para diferenciar um ponto forte ou fraco de uma oportunidade ou ameaça é perguntar: ‘Haveria essa questão se a empresa não existisse?’. Se a resposta for sim, a questão deve ser classificada como externa”. Discorrendo sobre oportunidades e ameaças:

As oportunidades do mercado podem vir de muitas fontes. Por exemplo, quando o fundador Howard Schultz pensou pela primeira vez, em 1983, em criar a Starbucks, nunca imaginou que criaria todo um setor. [...] Ele sabia que a demanda por café era alta, pois só perdia para a água em termos de consumo em todo o mundo. No entanto, nos EUA, o mercado de café estava em grande parte estabelecido nas prateleiras dos supermercados e nos restaurantes. De fato existiam apenas 200 cafês nos EUA quando a Starbucks começou sua expansão. A nítida falta de concorrência deu a Schultz o ímpeto de levar a Starbucks, de sua moderna origem em Seattle, Washington, para o resto do mundo. Hoje existem 11 mil Starbucks em todo o mundo – 71% delas só nos EUA. O café é atualmente um fenômeno cultural, pois existem mais de 14 mil cafês nos EUA, a maioria de pequenas empresas familiares que seguem no embalo do sucesso da Starbucks. Os clientes desta gastam avidamente 3 dólares por café, mas compram mais que apenas uma bebida. A Starbucks é um lugar para se reunir com amigos, falar sobre negócios, escutar música ou apenas relaxar. Sua popularidade se espalhou para as prateleiras dos mercados, onde a marca é agora uma grande ameaça a concorrentes de lojas tradicionais. Está claro que a ideia de Schultz mudou para sempre o mercado de cafês no mundo (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 137).

Para Magalhães e Sampaio (2007, p. 48) as oportunidades podem ser conceituadas como “as condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada”. Já em relação ao conceito de ameaças temos que “são condições externas às empresas, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing” (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 48).

Magalhães e Sampaio (2007, p. 49) aconselham que a importância em identificar as oportunidades e ameaças é fazer com que as forças possam ser associadas a oportunidades já que esses elementos externos – ameaças e oportunidades – ajudam o planejador a “entender

as condições que podem inibir a capacidade de entrega de valor aos consumidores e as mudanças que podem ocorrer no ritmo de crescimento, nas vantagens estratégicas da concorrência e na dependência de linhas, canais, territórios e clientes” (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 49). Da mesma forma as ameaças devem tentar ser convertidas em oportunidades. “Essa ação reforça a linha de defesa da organização, assim como protege com a proposição de iniciativas para reduzir os efeitos da associação de fraquezas a ameaças” (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 49).

Em relação à identificação das oportunidades e ameaças e o método de tratamento dessas características, temos que:

Oportunidades e ameaças, assim como pontos fortes e fracos, não devem ser consideradas em termos absolutos. Muitas vezes, oportunidades também podem ser vistas como ameaças e vice-versa, dependendo das pessoas ou equipes envolvidas. De qualquer forma, deve ser avaliada a adequação da identificação de fatores como oportunidades e ameaças, de forma simultânea. Idêntico tratamento deverá ser aplicado para pontos fortes e fracos. Há um ditado que diz que “o pessimista é alguém que vê uma calamidade em uma oportunidade, e um otimista é aquele que vê oportunidade em uma calamidade”. (TARAPANOFF, 2001, p. 215).

Dessa maneira deve-se proceder a análise do macro e do microambiente sempre colocando foco na identificação de oportunidades e ameaças que as características ambientais possam apresentar. Henry Mintzberg (2000b, p. 40) expõe que “o ambiente externo não é uma espécie de pêra a ser colhida da árvore da avaliação externa. Ele é, isto sim, uma importante e, às vezes, imprevisível força a ser levada em conta”. Assim o estudo do macroambiente e do microambiente merece atenção redobrada ao falar-se de desenvolvimento de estratégias e para a percepção do meio que afetam a essência empresarial – seu DNA – a fim de que esses ambientes sejam compreendidos plenamente e as informações possam ser usadas como subsídio para o desenvolvimento de estratégias eficazes e efêtuas.

### 2.4.1 Macroambiente

Como visto anteriormente, o macroambiente insere as organizações em um contexto macro em relação ao mercado e suas possibilidades de atuação. Estando inseridas em um macroambiente, as organizações estão inseridas em um complexo sistema de forças ambientais. As organizações são constantemente influenciadas por fatores: econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais (governamentais) e socioculturais. “Juntos, estes elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos” (WRIGHT; KROLL, PARNELL, 2000, p. 47). Essas forças, além de interferirem na maneira com que as organizações devem atuar no mercado, acabam influenciando as mesmas, que influenciam e são influenciadas pelo meio, ou seja, seu DNA não só influencia, mas é influenciado pelo meio.

O Macroambiente é responsável por fazer a ponte entre a organização e o fenômeno da globalização. Para Andrade e Amboni, a globalização pode ser assim conceituada:

Globalização é o termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes. É um processo e uma tendência que ocorrem dentro da economia mundial, em que as economias dos países, por serem bastante interligadas, sofrem os efeitos positivos e negativos dessa interligação. [...]

A globalização é entendida como a crescente interdependência de todas as economias nacionais, de todas as nações do planeta, fato observado pelo aumento volumoso e constante do comércio e do turismo internacionais, dos investimentos no exterior, dos meios de comunicação e transporte (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 2).

É no macroambiente que se situam os fatores de grande amplitude, os quais influenciam não somente o mercado nacional, mas o internacional, influenciam “as atividades do mercado como um todo, atingindo igualmente, ou em diferentes graus de intensidade os vários segmentos e agentes.” (VAZ, 2003, p. 77). É do ambiente que as

organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento, “é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 29).

Identificando os elementos que compõem o macroambiente (econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais (governamentais) e socioculturais), passamos agora para a caracterização de cada um desses elementos.

#### *2.4.1.1 Econômico*

Talvez o elemento que mais afete as organizações do ponto de vista global seja o fator econômico já que “quaisquer movimentos mais bruscos da economia de determinados países afetam de sobremaneira o desempenho da economia de outros” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.2). A estabilidade ou instabilidade econômica ocorrendo no ambiente onde se situa a organização traz fortes influências para sua atuação local e global e, ainda, a maneira como se porta, como constrói sua história, como constrói seu DNA. Questões como mudanças estruturais na economia ou o aumento ou diminuição do Produto Interno Bruto (PIB), das taxas de juros, das taxas de inflação, do valor do dólar, podem obrigar as organizações a mudarem suas estratégias e até mesmo abandonarem determinados mercados. A possibilidade de atuação da organização passa principalmente pela situação econômica em que está inserida.

A poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito dos consumidores são fatores que influenciam seus gastos. [...] Os profissionais de marketing devem estar atentos a importantes mudanças em rendas, custo de vida, taxas de juros, poupanças e padrões de empréstimo, pois esses fatores podem ter um alto impacto nos negócios, especialmente em empresas cujos produtos têm alta sensibilidade à renda e ao preço. (KOTLER, 2000, p. 169).

Em relação ao PIB – índice que se refere ao valor da produção total anual de produtos e serviços de um país –, este serve como um indicador da prosperidade ou não da economia nacional. “Um declínio no PIB realmente reflete redução nos gastos dos consumidores e uma

diminuição da demanda pela produção das empresas” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 52).

Em relação às taxas de juros, temos duas situações que se referem ao tamanho da empresa. Financeiramente, as Micro e Pequenas empresas, como são ineficientes na emissão de títulos em bolsa de valores, tornam-se obrigadas a depender de um crédito de curto prazo e com custos maiores se comparado às grandes empresas. Assim, suas posições financeiras são quase sempre inseguras devido à necessidade de elevados empréstimos que geralmente ocorrem a custos altos, pois somente pelo fato de serem menos líquidas ou mais vulneráveis frente às flutuações econômicas, correspondem a um maior risco aos credores, mesmo sendo idôneas. A vulnerabilidade dessas empresas pode estar associada às taxas de juros praticadas no mercado, pois se houver uma elevação das taxas de juros, as primeiras empresas a serem eliminadas do mercado serão as Micro e Pequenas empresas devido à estreita diferença existente entre as taxas de juros e suas taxas de lucro. Por outro lado, uma redução das taxas de juros permitirá que Micro e Pequenas empresas restaurem a diferença entre as taxas de juros e as suas taxas de lucro esperadas, o que as permitirá continuarem operando (STEINDL, 1990).

O valor do dólar influencia muito as empresas que lidam com o comércio internacional. Empresas exportadoras se beneficiam com o aumento do preço do dólar já que venderão a um preço maior, porém as empresas que importam qualquer matéria-prima para utilizar em sua produção acabarão sentindo efeitos negativos da alta do dólar.

As taxas de inflação influenciam diretamente o preço das mercadorias, aumentando o valor do produto comercializado pela organização e/ou aumentando o preço dos produtos necessários à produção do produto. “Altas taxas de inflação geralmente resultam em restrições para as organizações empresariais. As altas taxas aumentam vários custos nas transações de negócios, tais como a compra de matérias-primas e peças e salários de empregados” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 53). Vale lembrar que uma alta na taxa de inflação poderá também se transformar em uma oportunidade para determinadas empresas caso o preço do produto final aumente em maior intensidade do que o aumento das matérias-primas utilizadas para sua produção. A análise do fator econômico voltado para a construção do DNA empresarial é válida para identificar quais as facilidades ou dificuldades organizacionais para atuação em um mercado com características econômicas substanciais. Apresentar uma facilidade em atuar em mercados economicamente conturbados já demonstra muito das

características que depois serão explicadas na construção do DNA empresarial em seu elemento Resiliência, onde há a exigência de se possuir cada vez mais flexibilidade e capacidade de adaptação.

As Oportunidades ou Ameaças em relação ao fator econômico devem ser estudadas em cada caso já que a mesma situação econômica poderá influenciar parte do mercado de maneira negativa e outra parte do mercado de maneira positiva. Cada empresa é influenciada de maneira distinta em relação aos fatores econômicos da economia e essas características devem ser levadas em consideração ao se traçar estratégias ou identificar Oportunidades ou Ameaças que irão compor a Análise SWOT e subsidiar a construção do DNA empresarial.

#### *2.4.1.2 Demográfico*

O ambiente demográfico apresenta-se normalmente como estável e confiável, sendo as tendências demográficas indicadores altamente confiáveis de curto e médio prazo. Sendo os mercados compostos por pessoas, a principal força demográfica monitorada é a população. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 78). Algumas características da demografia são: o tamanho e a taxa de crescimento da população de determinada região, a composição etária da população onde se atua, os mercados étnicos, o grau de instrução, as movimentações geográficas da população etc. Em relação às variáveis demográficas, temos que:

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos (como o tipo de personalidade), é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo

de modo eficiente. (KOTLER, 2000, p. 285).

Em relação às variáveis geográficas, discorrendo sobre a segmentação geográfica, Kotler (2000, p. 285) conceitua essa segmentação “requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em alguma ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais”.

O crescimento populacional de uma região ou cidade pode ser indicativo de novos mercados. Já a composição etária de uma população diz respeito a como está subdividida uma população de acordo com as faixas etárias dos indivíduos. Para Kotler e Keller (2006, p. 76) temos que “a população pode ser subdividida em seis grupos de faixa etária: pré-escolares, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens (25 a 40 anos), adultos de meia-idade (40 a 65 anos) e idosos (mais de 65 anos)”. Dependendo do produto ou serviço que a organização preste, seus consumidores poderão se focalizar em determinadas faixas etárias. O mesmo ocorre com relação a etnias, onde dependendo do produto o público-alvo será mais consumido por determinada etnia ou grupo étnico.

Há também os graus de instrução. Kotler e Keller (2006, p. 81) ao discorrerem sobre graus de instrução, informam que “A população de qualquer sociedade divide-se em cinco graus de instrução: analfabetos, pessoas com ensino médio incompleto, pessoas com ensino médio completo, pessoas com diplomas universitários e pós-graduados.”

Fazendo um estudo demográfico ou geográfico de onde se localiza a empresa e quais os mercados que ela poderá atingir as oportunidades e ameaças em relação ao perfil ou modificação demográfica da sua área de atuação são mais perceptíveis. Quando levadas em consideração e incluídas na Análise SWOT, as ameaças e oportunidades em relação à variável demografia podem ser mais facilmente cruzadas com dados a respeito dos pontos fracos e fortes, auxiliando o desenvolvedor de estratégias a utilizar essas fraquezas e forças para potencializar as oportunidades ou buscar neutralizar as ameaças. A composição da demografia auxilia a traçar qual o público poderá ser atingido e já a perceber como o DNA empresarial poderá influenciar ou ser influenciado por essa demografia característica.

### 2.4.1.3 Tecnológico

Essa variável diz respeito a melhorias ou inovações no campo tecnológico que oferecem oportunidades ou ameaças às empresas atuantes no mercado. As mudanças tecnológicas podem ser dinâmicas ou mais graduais, dependendo da área onde a organização atua, “[...] a intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. No setor eletrônico, por exemplo, a mudança é rápida e constante, mas na fabricação de móveis as alterações são mais lentas e graduais” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 54). A tecnologia pode se apresentar como ponto de diferenciação de determinada empresa, podendo ser uma oportunidade de posicionamento no mercado atuante. Em relação a essa variável temos que:

As variáveis tecnológicas incluem os avanços nas ciências básicas, como a física, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e materiais. O nível da tecnologia em uma sociedade ou numa indústria específica determina em grande parte quais os produtos e serviços serão produzidos, qual equipamento será usado e como serão administradas as operações. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 58).

A tecnologia, ao mesmo tempo em que pode surgir para auxiliar as organizações a inovarem seus processos produtivos ou sua maneira de comunicar-se com o mercado, pode também substituir de forma integral o produto, acabando com todo o negócio da organização:

As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. Os recentes avanços tecnológicos em computadores, robótica, *lasers*, rede de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. Fabricantes, bancos e varejistas, por exemplo, utilizaram esses avanços na tecnologia da computação para realizar suas tarefas tradicionais a custos mais baixos e com níveis mais altos de satisfação dos clientes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 54).

Já em relação à mudança tecnológica como empecilho para a continuação da empresa temos que “a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 54). A respeito dessa característica que propõe a renovação pela tecnologia temos que:

Cada nova tecnologia é uma força de “destruição criativa”. Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou a indústria de papel carbono, os automóveis prejudicaram as estradas de ferro e a televisão prejudicou os jornais. Em vez de migrar para as novas tecnologias, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram e seus negócios minguaram. Entretanto, está na essência do capitalismo de mercado ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como preço do progresso. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 90).

A mudança tecnológica é um fenômeno que estará sempre caminhando, independentemente da rapidez que se dê. A mudança é algo inerente à sociedade e estará sempre presente. Estar ciente dessa verdadeira regra do mercado é um passo importante para a empresa se preparar estrategicamente para mudanças de cenários ou processos. Juntamente com essa mudança tecnológica temos a mudança da percepção em relação aos produtos já lançados e a práticas já estabelecidas. O incentivo à diminuição da poluição ou o tratamento de determinados produtos, como o cigarro, como algo não saudável, também interfere na atuação das empresas tornando-se ameaças ou oportunidades latentes:

À medida que os produtos se tornam cada vez mais complexos, é necessário garantir a segurança dos compradores e usuários. Em consequência, os órgãos governamentais têm mais poder para investigar e proibir produtos potencialmente inseguros. Nos Estados Unidos, antes de ser comercializados, todos os remédios devem ser aprovados pela *Food and Drug Administration* (FDA), a agência de regulamentação de remédios e alimentos. As normas para as áreas de alimentos, automóveis, vestuários, aparelhos

elétricos e construção também são mais restritivas. Os profissionais de marketing devem estar cientes dessas regulamentações ao propor, desenvolver e lançar produtos. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 91).

Nesse sentido a variável tecnológica vem sempre seguida de uma variável político-legal, uma intervenção governamental para a regulação do mercado. A tecnologia dependerá da regulamentação, não apenas no sentido tecnológico direto, mas em relação à qualidade e especificações dos produtos e serviços que serão disponibilizados.

Ainda em relação à questão da tecnologia temos que os benefícios percebidos pelo consumidor como qualidade da marca estão relacionados com o desempenho desta, ou seja, “meios pelos quais os produtos e serviços tentam atender necessidades funcionais aos clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 131), e que para Kotler e Keller (2006) são dimensões gerais de qualidade do produto, identificadas como: desempenho, qualidade de conformidade, confiabilidade, durabilidade, assistência e estilo ou *design* do produto ou serviço. Posteriormente, perceber-se-á que o elemento tecnológico, de uma maneira mais ampla do que a abordada neste tópico, será responsável por formar um dos elementos do DNA empresarial, o técnico, que tem por objetivo proporcionar ao consumidor um compromisso de qualidade.

#### 2.4.1.4 *Político-Legal (Governamental)*

A variável Político-Legal, também considerada como variável Governamental, é aquela que diz respeito a novas barreiras ou modelo de tratamento permitido ou não por órgãos reguladores nacionais ou supranacionais. “Incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 48). Diz respeito também a “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político.” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 58). Em um contexto nacional, por exemplo, quando o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva assumiu o governo pela primeira vez, presenciamos a debandada de muitos investidores estrangeiros que temiam a instabilidade política e, conseqüentemente uma mudança das políticas econômicas. Na época muitas grandes empresas perderam seus investidores internacionais e

precisaram da continuidade de ações políticas por parte do governo para reconquistá-los. Assim como no Brasil, em 2002, o mesmo ocorreu em 1985 na comunidade europeia, exigindo políticas governamentais.

Em uma escala mais global, a decisão tomada em 1985 pela Comissão da Comunidade Europeia, no sentido de formar um único mercado europeu para toda comunidade europeia, composta por 12 nações, apresenta tanto oportunidades quanto ameaças para as empresas fixadas nos Estados Unidos. Uma das principais oportunidades é a natureza atraente desse grande e rico mercado, que algumas empresas americanas podem ter evitado até agora porque o consideravam fragmentado demais e suas regulamentações comerciais extremamente complicadas. Entretanto, uma possível ameaça é a de que um mercado consolidado possa permitir que as empresas europeias construam uma base sólida sobre a qual poderão transformar-se em concorrentes mundiais muito mais fortes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 49).

O sistema político-legal influencia muito nos padrões de vida de uma população. Mercados que até a pouco eram fechados, como o de Cuba, restringiam as organizações locais em diversos aspectos:

Historicamente, padrões de vida mais altos têm sido associados a nações cujos sistemas econômicos favorecem a realização de negócios. Nos EUA, o capitalismo contribuiu de forma significativa para um crescimento sem paralelos na América nos últimos dois séculos. Mas, até o livre comércio tem suas fraquezas. Por volta do início do século XX, consequências sociais indesejáveis tais como condições arriscadas de trabalho, trabalho infantil, salários baixos, competição de monopólio, propaganda enganosa e produtos que não oferecem segurança tornaram claro que algum grau de regulamentação por parte do governo fazia-se necessário. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 49).

Nacionalmente a lei que podemos considerar balizadora em relação à proteção ao consumidor é o Código de Defesa do Consumidor (CDC), apresentando-se como postulado geral para a proteção do consumidor contra riscos inerentes dos produtos comercializados no Brasil. Nesse código o consumidor é protegido caso o produto apresente qualquer defeito, estando este anteriormente regularizado ou não. O art. 14 do CDC, no parágrafo 1º, orienta sobre o que é serviço defeituoso:

Art. 14. O fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua fruição e riscos. (BRASIL, 1990).

É preciso ficar atento também às maneiras com que a legislação está sendo aplicada. A existência de uma lei ou agência reguladora pode não interferir de maneira objetiva para a atuação da empresa:

Tanto os legisladores quanto os que asseguram seu cumprimento podem ser negligentes ou excessivamente zelosos. Embora cada lei possa ter uma justificativa legítima, a legislação pode ter efeito imprevisto de minar iniciativas e retardar o crescimento econômico (KOTLER; KELLER, 2006, p. 92).

Ao comparar-se o elemento político-legal aos elementos que formarão o DNA empresarial, poderemos perceber que este está intrinsecamente ligado com o elemento resiliência, o qual exige que, para se manter ativa em um dado mercado, a marca deve ser capaz de atualizar-se constantemente e superar suas adversidades. A resiliência permite que, mesmo com mudanças constantes no ambiente político-legal do mercado, a empresa possua flexibilidade gerencial e a marca mantenha sua autenticidade dentro das inúmeras mudanças da sociedade de consumo. Essas mudanças devem estar sempre alinhadas às características socioculturais, que identificarão o mercado e aqueles que o compõem.

#### 2.4.1.5 *Sociocultural*

A variável sociocultural está associada tanto a fatores sociais quanto a fatores culturais da sociedade em que a organização atua. Essa variável inclui “tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação a uma empresa. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram décadas ou até mesmo séculos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 55). Um exemplo de tradição que afeta as empresas pode ser o do consumo de panetone na época de natal. Empresas do setor de alimentos em todo o mundo colocam a venda esses produtos por um curto espaço de tempo, sendo retirados após as comemorações natalinas. Essa tradição pode se transformar em oportunidade sazonal para as empresas que têm capacidade de incluir o produto em seu processo de produção, já para as organizações com processos não tão flexíveis isso pode apresentar uma ameaça já que alguns de seus produtos podem ser substituídos por produtos tradicionalmente consumidos nessas épocas.

Muitos são os exemplos de tendências e características sociais que uma sociedade pode apresentar:

As tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas. Por exemplo, a tendência de cuidar da saúde e do corpo, que teve início vários anos atrás, trouxe sucesso financeiro para empresas como a Nike (calçados esportivos), a Nautilus (equipamentos de ginástica) e para os fabricantes de refrigerantes dietéticos, cervejas leves e água engarrafada. Entretanto, essa tendência trouxe risco financeiro para outros setores como os de criação de gado, de processamento de carne e derivados do leite, de tabaco e de bebidas alcoólicas. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 55).

Os fatores socioculturais estão inter-relacionados com as demais variáveis de modo que cada uma delas influencia de maneira distinta esse fator, nesse sentido Yanaze (2011, p. 257) explica que “nos últimos tempos, o objetivo do ‘lucro a todo custo’, defendido pelas empresas, tem sido questionado, sobretudo, com o surgimento das questões relativas ao impacto causado pelas organizações nas comunidades em que atuam.” Todas as pessoas ligadas direta ou indiretamente com a

organização devem ser levadas em conta quando se propõe uma análise ambiental:

Além de estar preocupadas com o meio ambiente e com sua preservação, as pessoas têm se voltado ainda para questões de saúde individual, optando por adquirir produtos e bens de empresas que comercializam opções mais saudáveis. Outro movimento social muito representativo para o marketing é o da migração entre as cidades, estados e países. Pessoas que estão se movimentando e mudando seus pontos fixos de residência são consumidoras de diversos tipos de produtos, já que estão enfrentando uma fase peculiar que demanda vários tipos de consumo – de móveis, instalações, até equipamentos para casa (YANAZE, 2011, p. 257).

Dessa maneira percebemos que realmente os fatores sociais são influenciados pelos fatores demográficos, tecnológicos e econômicos de maneira direta. Essa tendência faz com que cada vez mais os fatores sociais estejam caminhando a passos largos visto que a população de uma determinada região pode ser cambiante em muitos aspectos.

Essas influências acabam causando mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes, estilos de vida. Ferrel e Hartline (2009, p. 113) afirmam que “essas forças afetam profundamente o modo como as pessoas vivem e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa”. Assim como Yanaze (2011), Ferrel e Hartline (2009) incluem dentro dos aspectos socioculturais outros fatores já citados separadamente como os fatores demográficos, fatores de estilo de vida e, também, valores culturais como apresentado pela ilustração a seguir.

#### **Quadro 2 - Tendências no ambiente sociocultural**

Tendências Socioculturais	
Demografia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da população;</li> <li>• Declínio da população adolescente;</li> <li>• Número crescente de casas com um só morador;</li> <li>• Participação das mulheres na força de trabalho;</li> <li>• Número de famílias com pai ou mãe solteiros;</li> <li>• Aumento ou diminuição da pobreza.</li> </ul>

(Continua)

(Continuação)

Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestuário mais informal, principalmente no trabalho;</li> <li>• Crescimento da modificação do corpo (Tatuagens etc.);</li> <li>• Falta de tempo para atividades de lazer;</li> <li>• Férias em casa tornam-se comuns;</li> <li>• Torna-se mais comum passar mais tempo em casa;</li> <li>• Cada vez mais compras são feitas pela internet;</li> <li>• Foco contínuo na saúde, nutrição e atividade física;</li> <li>• Diminuição do tempo de leitura e na frente da tevê;</li> <li>• Aumento da utilização de computadores e celulares;</li> <li>• Crescente popularidade de veículos híbridos.</li> </ul>
Valores culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos tolerância à espera;</li> <li>• Consumo mais orientado para o valor;</li> <li>• Importância de manter relacionamentos próximos e pessoais;</li> <li>• Importância crescente da família e dos filhos;</li> <li>• Preocupação crescente com o meio ambiente;</li> <li>• Maior foco na ética e na responsabilidade social;</li> <li>• Maior interesse em retribuir à comunidade;</li> <li>• Maior tolerância a escolhas individuais no estilo de vida;</li> <li>• Maior ou menor tolerância ao fumo em lugares públicos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2009, p. 114).

Assim como o estudo do ponto político-legal, as características socioculturais comporão o elemento resiliência, mantendo o foco nas oportunidades de mercado como uma construção contínua. As características socioculturais serão importantes também, para compor o elemento mercadológico do DNA, o qual diz respeito a como a marca irá se apresentar no mercado de modo vendável. As características socioculturais serão importantes também para construção do elemento emocional do DNA empresarial já que “de acordo com as mudanças ocorridas nos valores sociais, do material ao intangível, os fatores emocionais que as marcas carregam em seu DNA tornam-se mais importantes que os produtos que elas representam” (LOPES; GOMEZ, 2012b).

Como se pôde perceber, o macroambiente de uma organização compreende um amplo conjunto de fatores importantes que devem ser analisados e levados em consideração ao se realizar a identificação das oportunidades e ameaças da organização em estudo. Juntamente com o

macroambiente, temos o microambiente que, apesar de estar mais conectado à organização, também faz parte do ambiente externo da empresa.

### **2.4.2 Microambiente**

Também chamado de *ambiente setorial* por autores como Peter Wright (2000, p. 47) o microambiente influencia a organização externamente de maneira mais direta do que as variáveis do macroambiente. Uma vez que as variáveis macroambientais influenciarão a todas as empresas do setor de maneira aproximada, as variáveis microambientais como clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores influenciam de forma muito mais pontual a dinâmica do mercado.

A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. [...] o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo por meio de atividades de análise ambiental. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 47).

O microambiente influencia diretamente a operacionalização da organização. Uma falha em sua cadeia de suprimentos pode inviabilizar todo o processo produtivo acarretando em prejuízos incalculáveis. Nesse sentido, Vaz (2003, p. 77) salienta que:

A empresa deve manter uma política comercial estratégica de encomendas de matérias-primas, em termos de lote, preço, prazo e fornecedores, para não ter prejudicada a continuidade de sua produção, em caso de dificuldade de suprimento.

A respeito do microambiente em relação à organização temos que:

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de

permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou não continuar com o apoio que vinha dando à organização. Desse modo, o ambiente direto, ou operacional, constitui uma contingência para a organização. (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 33).

Definido, então, que o microambiente é formado pelos elementos principais (clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes), passamos à análise mais completa de cada um deles.

#### *2.4.2.1 Clientes*

Cliente da organização é aquele que compra ou utiliza produtos e serviços da organização. “Os clientes das organizações estão representados por todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço.” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32). Pode ser chamado de mercado de clientes ou de consumidores, de acordo com Celso Campos (2001, p. 110), onde se encarregam de absorver o que é produzido pela organização. Em relação aos clientes, Campos (2001, p. 110-111) salienta:

Buscam incessantemente sua satisfação, através dos produtos e serviços gerados pelas organizações, evitando uma postura de fidelidade. Com tal comportamento, estimulam o sistema organizacional a desenvolver permanentemente respostas à altura de suas exigências. Para isso requer-se da organização uma aprendizagem continuada dos fatores que direcionam o comportamento desses clientes.

Já que a organização tem como princípio básico a busca pela satisfação dos clientes, estes serão responsáveis por ser o maior influenciador das atividades da organização, já que sem eles o alcance dos objetivos torna-se inviável. Corroborando com esse pensamento temos que “para os clientes, nosso objetivo é atingir níveis sempre crescentes de satisfação ao fornecer produtos e serviços de qualidade, com benefícios diferenciados, em bases precisas e contínuas em todo o mundo.” (HARRISON, 2005, p. 121).

De acordo com Kotler (2011, p. 40) “as empresas devem alcançar os consumidores como seres humanos plenos, feitos de alma, coração e

espírito. O objetivo é não mais negligenciar o espírito”. A análise do consumidor tem papel estratégico na formulação de estratégias. É mister reconhecer que não é possível gerir uma organização ou apresentar uma proposta orientada para seus clientes sem conhecê-los profundamente. De acordo com esta concepção, Underhill (2009, p. 31) menciona que “o profissional de marketing precisa entender como seus produtos, ou categorias de produtos, são analisados pelo shopper e então comprados”, concordando com este pensamento Kotler apresenta que “as características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.” (KOTLER, 2000, p. 182).

Considerando o comportamento dinâmico dos clientes, percebemos que independentemente de informações externas, devemos sempre colher informações adicionais, não só do mercado em geral – potenciais clientes –, como também dos consumidores já identificados anteriormente em um dos segmentos onde a organização atua. Nesse sentido, Ferrel e Hartline (2009, p. 100) afirmam que as informações coletadas deverão identificar:

- 1) Os consumidores atuais e potenciais da empresa;
- 2) As necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais;
- 3) As características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades;
- 4) Mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

Complementando essa necessidade de informações iniciais, os autores observam que além destas, os gestores de marketing devem buscar entender todo o comportamento relevante do comprador e as características básicas de seu uso. Hooley et al. (2006, p. 134) sugerem seis perguntas para serem respondidas sobre o comportamento de compra e consumo dos clientes:

- 1) Quem está envolvido em comprar e consumir?
- 2) Quais são as suas escolhas?
- 3) Quando compram e usam o produto?
- 4) Por que compram e usam o produto?

- 5) Onde compram o produto?
- 6) Como usam o produto?

De acordo com Hooley et al. (2006) ao respondermos essas perguntas nos é possível obter informações, não somente sobre o momento de compra dos produtos ou serviços, como também da forma como eles satisfazem ou não satisfazem as necessidades dos clientes. A satisfação ou não do cliente nos dará indícios de possíveis oportunidades que possam ser criadas. Hooley et al. (2006) identificam ainda cinco diferentes papéis desempenhados pelos clientes no processo de compra: o iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador e o usuário, alertando sobre a importância de ter uma ideia clara dos vários participantes que podem influenciar as decisões de compra e de consumo:

Quando os vários papéis são desempenhados por indivíduos diferentes, poderá ser necessário adotar uma abordagem diferente de marketing para cada um. Assim, no processo de compra/consumo, cada pessoa pode estar à procura de diferentes benefícios (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p. 135).

É importante ressaltar que essa não é uma regra fixa, podendo a utilização de diferentes abordagens também ser empregadas para o mesmo ator quando o mesmo papel for desempenhado pelo mesmo indivíduo em diferentes etapas do processo de compra ou consumo. E de acordo com os ensinamentos de Kotler, temos de ter em mente sempre que “Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.” (KOTLER, 2000, p. 43). O motivo dessa afirmação é claramente definido ao comentar que “Entender o comportamento do consumidor e ‘conhecer os clientes’ não são tarefas simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra.” (KOTLER, 2000, p. 182). Dessa maneira percebemos que a empresa, ao lidar com o comportamento do consumidor, deve estar sempre à frente, identificando as oportunidades e ameaças que os clientes podem apresentar. O ideal é identificar oportunidades, satisfazendo necessidades que nem sequer surgiram ainda:

Deve-se fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing pró-ativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo

encontra uma necessidade declarada e a preenche. Um profissional de marketing pró-ativo vê adiante, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo. (KOTLER, 2000, p. 43).

Considerando o mercado como “um grupo ou grupos de indivíduos ou instituições com necessidades semelhantes que podem ser satisfeitas por um produto ou uma categoria de produtos” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 152), podemos dizer, sob uma ótica simplista, que a análise dos clientes é o centro da busca por oportunidades latentes ainda não percebidas. Os clientes são elementos importantes para desvendar e fazer parte da construção do elemento mercadológico e emocional do DNA das marcas. Enquanto o elemento emocional buscará representar o que a marca pode agregar emocionalmente aos clientes e para isso é preciso conhecer os clientes, o elemento mercadológico fundamentar-se-á na resposta dos clientes para criar valor no sentido de tornar a marca algo vendável por si só de acordo com a resposta desses clientes.

#### *2.4.2.2 Fornecedores*

Caracterizados por Celso Campos (2001, p. 111) como “o mercado de suprimentos de entrada de insumos necessários à operações da organização”, os fornecedores são importantes peças para a manutenção da organização. No mesmo sentido temos que “são empresas que fornecem todas as entradas necessárias para as operações das organizações, com as quais elas mantêm relações de dependência” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32). Os fornecedores podem ser considerados, dessa maneira, os responsáveis por fornecer os materiais necessários para o início da cadeia de produção da empresa. São diversos os tipos de fornecedores que uma organização pode possuir, eles não estão apenas concentrados na ideia tradicional de fornecedor – fornecedor de matéria-prima. A cadeia de fornecedores inclui uma gama muito mais vasta que a simples disponibilidade de insumos primários, ela lida com todas as entradas da empresa:

As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de

compras, fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimentos etc.), tratados pela área financeira, fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.). (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32).

Os fornecedores devem ser considerados verdadeiros parceiros da organização para o cumprimento de seus objetivos. Assim como somos considerados seus clientes e, dessa forma, eles buscarão a satisfação da organização, eles são importantíssimos para que a organização funcione. Deve haver a compreensão que o relacionamento com os fornecedores é vital para a saúde organizacional e deve-se buscar construir um relacionamento de confiança e responsabilidade da mesma forma que se busca com os clientes:

Os fornecedores devem atuar como parceiros estratégicos na busca dos objetivos da organização, fornecendo a quantidade certa e no tempo certo, através de uma gestão integrada com a área de compras da organização requisitante. Esse comprometimento do fornecedor com a organização demandante de insumos deve ocorrer cada vez em níveis maiores, sob pena de o fornecedor ser substituído por outro com o qual a companhia possua maior afinidade (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32).

A identificação de oportunidades em ameaças em relação a fornecedores pode se dar de inúmeras maneiras. Um exemplo de ameaça pode ser percebido no caso recente que vem ocorrendo em diversas cidades brasileiras com a falta de combustíveis. Uma empresa de transportes que utiliza veículos para realizar seus serviços, caso não tenha um fornecedor próprio e com contrato de preferência, pode sofrer severas consequências com o desabastecimento, não sendo possível realizar seus serviços e parar efetivamente a empresa. Normalmente as ameaças em relação a fornecedores estão no fato de a empresa depender exclusivamente de um fornecedor, sem ter substitutos. Nesse caso,

qualquer problema com seu fornecedor implicará em prejuízos certos para a organização.

O estudo dos fornecedores auxiliará na identificação de três elementos do DNA empresarial, o técnico, a resiliência e o mercadológico. Em relação ao técnico, um fornecedor que entrega produtos com qualidade acabará por auxiliar a empresa a entregar qualidade também aos clientes. A resiliência, ou seja, a capacidade de flexibilização só é possível quando se tem um bom relacionamento com fornecedores e estes podem acompanhar junto à empresa as diversas intempéries do mercado. Quanto ao mercadológico, a maneira com que a empresa poderá se portar no mercado estará diretamente ligada à capacidade de entrega dos fornecedores já que esta poderá estar diretamente vinculada aos fornecedores.

Oportunidades em relação a fornecedores podem ser criadas pelas empresas de maneira simples e colaborativa com seus próprios concorrentes. Não é raro perceber a colaboração de pequenos restaurantes que acabam fechando juntos lotes de compra a fim de diminuir seus custos. A compra facilitada de produtos da China pela internet tem auxiliado muitas empresas a suprir seus estoques de produtos e diversificar cada vez mais sua cadeia de fornecedores.

#### 2.4.2.3 *Distribuição*

Distribuidores são aqueles responsáveis por escoar a produção da organização. Há empresas que possuem os distribuidores fazendo parte do próprio quadro da organização, apresentando-se assim como fator interno, porém a maior parte das organizações contrata distribuidores para executar tal tarefa.

A distribuição discutida neste tópico refere-se à distribuição externa do produto (não a logística interna na organização). Sobre o conceito de distribuição temos que:

A distribuição física ocupa-se com a gestão de fluxos de produtos e informação a jusante do processo produtivo, assegurando que os produtos cheguem em condições adequadas aos clientes (grossistas, retalhistas e consumidores finais) através de redes de distribuição, essencialmente com as atividades de gestão de stocks, transporte e armazenagem (MOURA, 2006, p. 133).

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 133), “cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As duas são vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários”. O canal de distribuição deve ser eficiente o bastante para movimentar fisicamente os produtos e promovê-los com facilidade, retornar informações sobre o mercado de maneira clara, ensejar custos de marketing reduzidos possíveis e maximizar resultados e lucros, para a saúde da organização.

O grande objetivo de se manter um canal de distribuição bem organizado e eficiente está na busca de se chegar mais rápido e próximo ao cliente. “As recentes inovações na tecnologia de distribuição (como compras pela internet e televisão) permitem aos fabricantes chegarem diretamente aos clientes” (ROBBINS, 2000, p. 204). Os tradicionais métodos de distribuição estavam formados por uma gama extensa de intermediários como corretores, atacadistas e varejistas. Cada vez mais se busca a eficiência na distribuição a fim de diminuir os custos e até mesmo transformar esse fator externo em vantagem competitiva:

A administração tem investido pesadamente em tecnologias de distribuição múltipla, para chegar mais perto do cliente, e também tem reduzido custos, proporcionando entregas mais rápidas e melhor serviço, atendendo necessidade dos mais variados clientes. (ROBBINS, 2000, p. 204).

Ao analisar-se a distribuição em relação às oportunidades e ameaças externas da organização, devemos focar no produto e no cliente. A distribuição em relação ao produto deve ser analisada respondendo às perguntas: a distribuição atual do produto é eficiente para atender aos clientes da organização? Quais são as atuais ameaças? Quais são as oportunidades? Uma mudança na estrutura logística do país pode ser uma ameaça ou uma oportunidade?

Assim como os fornecedores, a distribuição impactará diretamente os elementos técnico, resiliente e mercadológico que comporão os elementos do DNA empresarial. Enquanto os fornecedores impactarão esses elementos, pois influenciam na qualidade dos produtos e no gargalo anterior à produção, a distribuição influencia na etapa posterior à produção, influenciando na maneira e qualidade como os produtos chegarão aos clientes.

#### 2.4.2.4 Concorrentes

A análise dos concorrentes é um ótimo termômetro para se identificar e medir as próprias ações da organização. Ao se estudar os possíveis concorrentes da empresa, além de ser mais fácil a identificação de potencial de vendas ou necessidade de penetração no mercado, é possível também identificar possíveis falhas no produto ou serviço em relação à concorrência. Essa comparação pode exteriorizar possíveis oportunidades que não foram ainda enxergadas pela concorrência ou até mesmo identificar estratégias para neutralizar as ameaças. Em relação ao conceito de concorrência

[...] os concorrentes disputam os recursos necessários, ou seja, disputam fornecedores e clientes. Para aumentar sua participação no mercado, as organizações têm que satisfazer melhor (mais) os clientes que seus concorrentes (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32).

A análise do ambiente competitivo se valida ao considerarmos que sem um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem de suas prováveis ações torna-se impossível formular o componente central da estratégia – encontrar um grupo de clientes junto aos quais se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência. (HOOLEY et al., 2006). Dessa maneira, as oportunidades podem ser encontradas ao se perceber as fraquezas da concorrência.

Segundo Aaker (2001), a análise da concorrência inicia com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Já Ferrel e Hartline (2009, p. 64-65) dividem-nos em quatro tipos básicos:

- 1) Concorrentes de marca, que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes;
- 2) Concorrentes de produto, que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço;
- 3) Concorrentes genéricos, que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor;

- 4) Concorrentes de orçamento total, que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

Além dessa etapa de identificação de concorrentes atuais e potenciais, Ferrel e Hartline (2009, p. 66) recomendam quatro outras etapas para o processo de análise da concorrência:

- 1) Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvos;
- 2) Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um dentro de suas áreas funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos etc.);
- 3) Focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preço;
- 4) Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de marketing da empresa.

Outra prática importantíssima apresentada por Hooley et al. (2006) é o chamado *benchmarking* corporativo, segundo os autores o *benchmarking* competitivo consiste no processo de comparar as estratégias e as operações da sua empresa com as das empresas-referência dentro e fora do seu setor para identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou adaptadas para aprimorar o seu próprio desempenho.

O *benchmarking* normalmente envolve quatro etapas principais: a identificação de com quem fazer *benchmarking*, a identificação de quais aspectos do negócio fazer *benchmarking*, a coleta de dados relevantes e a comparação de processos e operações, e a comparação com seus próprios resultados (HOOLEY et al., 2006).

É evidente que a análise da concorrência é importante para nos definir diretrizes de decisões, porém é essencial termos sempre em mente que a principal meta é auxiliar organizações a atingir seus

objetivos. Dessa forma Kotler (2000) apresenta que as empresas não devem puramente objetivar lucros, mas alcançar lucros como consequência da criação de valor superior e efetiva para o cliente. O sucesso da organização, produto ou serviço está ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz. No mesmo sentido temos que “A manutenção de seus clientes atuais e a conquista de novos vão depender da satisfação desses consumidores de maneira superior à de seus concorrentes.” (SKACEL, 1992, p. 7).

Visto o macro e micro ambiente em sua totalidade, passamos agora à análise do ambiente interno da organização que será responsável por gerar informações necessárias à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

## 2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Depois de identificados todos os elementos da análise externa da organização já é possível perceber qual o ambiente em que esta está inserida e quais são as características ambientais que acabam a influenciando externamente. O ambiente interno da organização será responsável por fornecer dados a respeito das forças e fraquezas internas da organização - *Strengths & Weakness* - que formam as letras ‘S’ e ‘W’ da Análise SWOT. Megginson et al. (1998, p. 179) discorrendo sobre o ambiente interno e sobre as forças e fraquezas da organização, assim discorrem:

*As forças* são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes. A estabilidade financeira e a reputação da IBM para prestar serviços são forças indiscutíveis; assim como o sistema de distribuição e custo baixo da Wal-mart; as forças da Maytag incluem sua reputação de oferecer produtos duráveis e de qualidade.

*As fraquezas* também devem ser reconhecidas. A principal fraqueza da Dow Chemical, nos anos 70 e no começo dos anos 80, foi sua imagem desfavorável advinda da operação Agent Orange, o produto de desfolhamento altamente tóxico usado pelos Estados Unidos no Vietnã, e sua teimosia em resistir aos controles ambientais. Uma fraqueza da Coors, durante anos, foi a

localização da fábrica somente no Colorado, o que impedia a distribuição nacional (MEGGINSON et. al., 1998, p. 179).

A análise interna deve ser realizada após a análise externa especialmente porque “os fenômenos internos são mais bem compreendidos quando se conhecem os fenômenos externos que os provocam.” (CHIAVENATO, 2003, p. 296).

Neste sentido as organizações são consideradas sistemas abertos, onde o ambiente interno é influenciado pelo ambiente externo. Para Katz e Kahn (1978, p. 30) as organizações como sistemas abertos possuem 4 etapas características: 1) importação ou entrada (*inputs*) – onde os sistemas recebem insumos do ambiente externo para suprir-se de recursos, energia e informação; 2) Transformação – onde os sistemas processam as entradas em produtos e serviços; 3) Exportação ou saída (*output*) – onde as entradas já processadas são novamente enviadas para o ambiente externo; e, finalmente, 4) Retroação ou retroalimentação (*feedback*) – que se caracteriza pela entrada de caráter informativo que proporciona sinais ao sistema a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento, é o *feedback* que dará informações a respeito da necessidade ou não de correção de todo o processo.

As organizações como sistemas abertos, então, pressupõem a existência do ambiente externo e este influencia ativamente em todo o ambiente interno organizacional. “O sistema aberto está em constante interação dual com o ambiente. Dual no sentido de que o influencia e por ele é influenciado” (CHIAVENATO, 2003, p. 479). Um sistema pode ser conceituado como “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo” (CHIAVENATO, 2003, p. 475).

Caracterizadas como sistemas, as organizações “representam um sistema social estruturado e em estruturação contínua, com a divisão de trabalho distribuída junto às pessoas para facilitar o alcance de seus objetivos” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 24). Andrade e Amboni (2011, p. 24) apresentam que, como sistemas, as organizações têm um ambiente interno caracterizado por: objetivos, atividades, pessoas e recursos, como ilustrado na figura a seguir.

**Figura 5 - O ambiente interno das Organizações**



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2011, p. 24).

Em relação a cada característica do ambiente interno organizacional temos que os objetivos “são unidades simbólicas ou ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 301); as pessoas são representadas por todos aqueles que desenvolvem as atividades dentro da organização; os processos são “os meios que sustentam as ações para o desenvolvimento da produção de bens, serviços e conhecimentos.” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 25) e, por fim, os recursos podem ser os já disponibilizados pela organização ou potenciais, incluindo materiais, tecnologia, financeiro etc. Andrade e Amboni (2011, p. 25) informam que sem recursos e processos as pessoas

[...] não conseguem desenvolver as atividades para favorecer o alcance dos objetivos. O desenvolvimento sincrônico torna-se fundamental para a organização funcionar como um sistema. É uma troca de energia constante entre os subsistemas e o ambiente externo.

O ambiente interno “deve ser compreendido como o conjunto de elementos internos à organização que influenciam e são influenciados

por ela” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 99). No mesmo sentido “a abordagem do processo interno é importante porque o uso eficiente dos recursos e o funcionamento interno harmonioso são meios de medir a eficácia” (DAFT, 1999a, p. 42). A análise do ambiente interno “é útil para revelar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos” (WRIGHT, 2009, p. 88).

Em relação aos elementos que formam a Análise Interna da organização temos que “são fatores como a disponibilidade de recursos, estrutura atual, dimensão da organização, cultura organizacional, processos organizacionais, estrutura de poder, dentre outros.” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 99). Para Peter Wright (2009, p. 87) os pontos fortes e fracos de uma organização constituem seus recursos:

Incluem os **recursos humanos** (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), **os organizacionais** (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e **físicos** (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT, 2009, p. 86, grifo do autor).

Peter Wright (2009, p. 87) apresenta que todos esses três recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada. Em relação ao termo vantagem competitiva sustentada Wright (2009, p. 87) salienta que “refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo”.

Chiavenato (2007, p. 60) divide os recursos internos da empresa em cinco: os recursos físicos; os recursos financeiros; os recursos mercadológicos; os recursos humanos; os recursos administrativos. “Ao contrário do que acontece com os aspectos ambientais, os quais ocorrem à sua inteira revelia, os recursos são ativos tangíveis sob o controle da empresa e sobre os quais ela pode decidir” (CHIAVENATO, 2007, p. 60). Os recursos da organização acabam se mostrando como espelho do

ambiente interno organizacional: “avaliar a importância dos recursos empresariais é fundamental para assegurar o futuro da empresa.” (CHIAVENATO, 2007, p. 61).

Para Richard Daft (1999b, p. 52) o ambiente interno é aquele dentro do qual os gerentes trabalham e pode ser definido por elementos como: a cultura organizacional, a tecnologia da produção, a estrutura organizacional e as instalações físicas. Dentre os elementos, Daft informa que a cultura se destacou como enorme vantagem competitiva:

a cultura interna deve adaptar-se às necessidades do ambiente externo e à estratégia da empresa. Quando esse entrosamento ocorre, um alto comprometimento dos empregados cria uma organização de alto desempenho, difícil de ser vencida (DAFT, 1999b, p. 52).

A cultura é o que une as pessoas, e “a sintonia entre as pessoas e a estrutura é um requisito fundamental para o sucesso da organização” (ROBBINS, 2002, p. 112).

Buscando identificar os pontos fortes e fracos da organização e possibilitar uma Análise Interna eficaz em que sejam encontradas fraquezas e fortalezas que auxiliem no desenvolvimento de estratégias organizacionais, e levando em conta modelo proposto por Wright (2009), incluindo-se a cultura por ser elemento citado por Robbins (2002), Chiavenato (2003), Andrade e Amboni (2011), Daft (1999a; 1999b) etc., o ambiente interno foi dividido em quatro elementos principais, sendo eles:

- 2.5.1 Recursos Físicos
- 2.5.2 Recursos Organizacionais
- 2.5.3 Recursos Humanos
- 2.5.4 Cultura

Além dos elementos internos, não podemos ignorar o fato de que a maneira com que a organização trata o microambiente interfere de maneira direta nas forças e fortalezas da organização. Por esse motivo muitas vezes quando estivermos falando dos diversos recursos da empresa estaremos falando também do microambiente, ou seja, como todos estes quatro elementos internos (recursos físicos, recursos organizacionais, recursos humanos e a cultura) interagem com os quatro

elementos do microambiente externo: clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes.

A proximidade do microambiente com o ambiente externo da organização se dá pela contínua dependência entre a organização e a resposta do meio externo direto para sua sobrevivência. Neste sentido, Chiavenato (2003, p. 302) salienta que as organizações

[...] podem alterar seus objetivos no processo de ajustamento a problemas e situações emergentes e imprevisíveis. Essas alterações criam novas necessidades de mudança. Assim, fatores internos ou externos podem provocar mudança nos objetivos organizacionais.

Ainda sobre a interdependência das organizações com a sociedade, Chiavenato (2003, p. 303) faz saber que:

Nenhuma organização é autônoma ou autossuficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas. E algumas das consequências dessa interdependência são: mudanças frequentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir.

Desta maneira, percebemos que internamente a organização estará sempre, de maneira maior ou menor, sendo influenciada por fatores externos e estes não podem ser ignorados ao analisarmos e buscarmos identificar os pontos fortes e fracos da organização.

### **2.5.1 Recursos Físicos**

Os recursos físicos são aqueles necessários para a organização realizar sua atividade. De acordo com Chiavenato (2007, p. 60) “são recursos necessários para garantir as operações básicas da empresa, tanto para produzir bens ou produtos, quanto para prestar serviços especializados”. Eles incluem “instalações e equipamentos, localização

geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia” (WRIGHT, 2009, p. 87). Em relação à necessidade de se manter uma gestão de recursos físicos plena nas organizações temos que:

A tendência de uma empresa é de realizar a sua produção com maior eficiência quando os “meios de produção” se encontram dentro dos limites de plena utilização. Edifícios, máquinas, instalações, veículos etc. com menor capacidade que o real tendem a propiciar também uma menor rentabilidade. Esta é a razão pela qual um dos objetivos administrativos deve ser o de manter os seus bens patrimoniais na sua melhor condição produtiva (SEVERO FILHO, 2006, p. 34-35).

Em relação às funções administrativas, a maior parte dos recursos físicos está concentrada na Administração da Produção e na Administração de Materiais. Em relação à Administração da Produção, temos que

[...] compete à Administração da Produção sustentar a demanda projetada, de acordo com as exigências do consumidor, mediante o aproveitamento de toda a capacidade de desempenho que envolve a sincronização de todos os recursos produtivos disponíveis (MAEDA, 1978, p. 26).

Já em relação à Administração de Materiais temos que compete a esta “assegurar o reabastecimento racional de materiais para a manutenção do fluxo do ciclo produtivo e gerir com eficiência a rotação dos produtos acabados no almoxarifado” (MAEDA, 1978, p. 26). Em relação a essas definições, percebe-se que os recursos físicos estão intrinsecamente ligados aos elementos do microambiente (clientes e fornecedores) já que a produção deverá agir de acordo com a demanda dos clientes e a administração de materiais deverá agir diretamente com os fornecedores para que os materiais não se esgotem e comprometam as atividades da empresa.

Ao falarmos de rede de distribuição, distribuidores ou cadeia de suprimentos estamos falando em distribuição dos produtos e serviços para o consumidor. Em relação à cadeia de suprimentos, temos que esta “liga todos os estágios, desde a matéria-prima até a produção ao

consumidor” (JACOBS; CHASE, 2009, p. 209). Segundo Kotler (1999, p. 133) “cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As duas são vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários”. O canal de distribuição deve ser eficiente o bastante para movimentar fisicamente os produtos e promovê-los com facilidade, retornar informações sobre o mercado de maneira clara, ensejar custos de marketing reduzidos possíveis e maximizar resultados e lucros, para a saúde da organização.

Em relação à tecnologia, Paulo Roberto Motta (2006) argumenta que o funcionamento das empresas envolve uma série de tecnologias. Todo o trabalho desempenhado no interior da organização está baseado em tecnologias de produto, de processo ou de gestão “uma tecnologia é importante para a concorrência se afetar de uma forma significativa a vantagem competitiva da empresa ou de sua estrutura industrial” (MOTTA, 2006, p. 23). Dessa maneira toda e qualquer tecnologia pode apresentar um impacto positivo que gere vantagem competitiva para a organização. Ao analisar-se uma tecnologia da empresa, deve-se estar atento para o seguinte aspecto:

Nem toda tecnologia é estrategicamente benéfica; pode piorar a posição competitiva de uma empresa e a atratividade da indústria. Tecnologias sofisticadas não garantem alta rentabilidade. Muitas indústrias de “alta tecnologia” são muito menos rentáveis do que algumas de “baixa tecnologia” devido as condicionantes desfavoráveis de suas estruturas (PORTER, 1989). O conceito pelo qual se pode compreender o papel da tecnologia é o da cadeia de valores da empresa [...].

As atividades e os elos de valores são reflexos da história da empresa, de sua estratégia, de seus métodos de implementação e da economia básica de suas atividades. Cada atividade de valor emprega alguma tecnologia que combina insumos adquiridos e recursos humanos com o objetivo de produzir o produto final. (MOTTA, 2006, p. 23-24).

Identificar os pontos fortes e fracos em relação aos recursos físicos é uma etapa bastante complexa, já que os recursos físicos são vastos e têm uma implicação direta com alguns dos elementos do

microambiente. Para facilitar esta análise propomos o modelo exposto por Peter Wright (2009, p. 91) que consiste em se fazer cinco perguntas:

- 1) A empresa possui tecnologia atualizada?
- 2) A empresa possui capacidade adequada?
- 3) A rede de distribuição da empresa é um meio eficaz de atingir clientes?
- 4) A empresa possui fontes de suprimento confiáveis e eficazes em custos?
- 5) A empresa tem uma localização geográfica ótima?

A resposta para cada uma das perguntas e sua comparação com as oportunidades e ameaças que foram identificadas anteriormente com a análise do ambiente externo deverão expor as fraquezas e fortalezas em relação aos recursos físicos da organização.

Como exemplo a cada pergunta, temos que, em relação à pergunta 1 sobre tecnologia é importante lembrar que “embora uma tecnologia de ponta não seja garantia de sucesso, os concorrentes que detêm tecnologia superior e sabem como utilizá-la possuem decididamente uma vantagem no mercado” (WRIGHT, 2009, p. 91). Assim, caso a organização venda garrafas e possua uma máquina que produza garrafas três vezes mais rápido que a maioria de suas concorrentes temos, então, um ponto forte. Na mesma situação, caso a organização continue com a melhor máquina, porém essa máquina não produza na sua capacidade máxima, pois faltam materiais ou faltam compradores, está-se diante de uma fraqueza, não em relação à tecnologia, mas em relação a suprimentos e distribuição adequados. Logo, o ponto forte não existe, e apenas passará a existir quando forem sanados os outros pontos fracos e, então, a tecnologia poderá se transformar em fortaleza.

Em relação à segunda pergunta temos que “embora um registro de encomendas continuado indique que o mercado aceita o produto da empresa, isso pode ocultar os negócios perdidos por ela e o declínio da boa vontade dos clientes, acompanhado de capacidade insuficiente” (WRIGHT, 2009, p. 92). Em outros casos a empresa pode estar tendo dificuldades em atender toda a sua demanda, caracterizando um ponto fraco já que um cliente que não for atendido por falta de capacidade pode nunca mais voltar a procurar a empresa.

A terceira pergunta refere-se à rede de distribuições adequada a atingir clientes. Nesse momento devemos observar se a organização está

apta a atender de forma eficiente a todos os clientes que ela considera seu público-alvo. Já a quarta pergunta refere-se aos fornecedores e à capacidade da organização de transformá-los em parceiros no negócio. A respeito desse aspecto, Wright (2009, p. 92) determina que “fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle de qualidade ou que não podem controlar seus custos colocam a empresa compradora em uma evidente desvantagem competitiva”.

A última pergunta diz respeito à localização. A localização deve ser avaliada não somente pelo aspecto do custo, mas em relação à proximidade do cliente, dos concorrentes e das necessidades do mercado. Em relação a este aspecto, temos que

[...] a localização adequada pode depender de fatores de custos (terra, construção e mão de obra); da disponibilidade de mão de obra especializada; de recursos naturais e fontes de suprimentos; da conveniência do cliente e dos custos de remessas (WRIGHT, 2009, p. 92).

Dessa maneira, uma empresa que embala água mineral dificilmente estará localizada longe de sua fonte de recursos naturais.

## **2.5.2 Recursos Organizacionais**

Os recursos organizacionais são aqueles inerentes à empresa como entidade. Para Peter Wright (2009, p. 87) os recursos organizacionais podem ser especificados como:

[...] os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle.

O conceito de recursos organizacionais, ou administrativos, como opta chamar Idalberto Chiavenato (2007, p. 61), pode ser entendido como:

os meios com os quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e

controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária, além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 61).

Mesmo com Chiavenato (2007, p. 60) separando os recursos organizacionais dos recursos financeiros, optamos por utilizar o modelo de Peter Wright (2009, p.87) onde este informa que os recursos financeiros são também recursos organizacionais. Dessa maneira, temos que “os recursos financeiros garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais recursos necessários à empresa.” (CHIAVENATO, 2007, p. 61). É a partir de uma disponibilidade financeira adequada que a organização poderá ou não gerir seus recursos humanos e físicos de maneira plena e buscar seus objetivos estratégicos. A respeito dessa necessidade e importância dos recursos financeiros, Chiavenato (2007, p. 62) faz saber que “até certo ponto, são os recursos financeiros que definem boa parte da eficácia da empresa no alcance de seus objetivos, em razão de possibilitarem à empresa adquirir recursos necessários para suas operações dentro de um volume adequado.”

Em relação à pesquisa e desenvolvimento, temos muito conhecimento em uma organização e apenas parte desse conhecimento é compartilhado. Para Harrisson pesquisa e desenvolvimento são a busca intermitente e a pesquisa para o desenvolvimento de diversas áreas da empresa, nesse sentido temos que “o conhecimento obtido através de pesquisa e desenvolvimento pode ser importante não apenas para a diferenciação de produto, mas também para avanços tecnológicos que geram liderança de baixo custo” (HARRISSON, 2005, p. 98).

Já em relação ao marketing Churchill (2000) informa que a empresa deve possuir uma filosofia de negócios voltada à compreensão das necessidades e desejos dos seus clientes para a construção de produtos e serviços voltados para satisfazê-los. O departamento de marketing, dentro da visão de preocupação com o cliente, deve em princípio estudar as necessidades e desejos dos clientes em segmentos bem definidos de mercado, desenvolver produtos e serviços eficientes para seu público-alvo, avaliar continuamente a imagem da organização e a satisfação do cliente, coletar e avaliar continuamente ideias para novos produtos ou serviços, e influenciar os demais departamentos para que se concentrem no cliente (KOTLER, 1999). Segundo Kotler (1999, p. 97): “O composto de marketing pode ser entendido como o processo de

decisão da organização quanto a quais programas e serviços oferecer ao seu mercado-alvo que ele deseja atingir.”

Isso significa que para satisfazer as necessidades dos consumidores é preciso que os produtos e/ ou serviços ofertados mantenham certo nível de qualidade e características que atendam às necessidades dos consumidores finais. Algumas destas características são: qualidade, boas opções de modelos e estilos, um nome atrativo, e que desperte o desejo do consumidor – Produto, Preço, Promoção e Praça (distribuição) (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 34). A figura a seguir ilustra a estrutura dos 4 Ps.

**Figura 6 - A estrutura dos 4 Ps**



Fonte: Adaptado de Kotler (1999, p. 125).

Em relação à empresa e seus objetivos em parceria às ferramentas de marketing, Cobra (1998, p. 17) afirma que:

Para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos, ou serviços a serem ofertados: tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, atraentes e criativos, as ferramentas promocionais, como a propaganda e a força de venda (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising sejam eficazes.

Para identificar os pontos fortes e fracos em relação aos recursos organizacionais, Peter Wright (2009, p. 90-91) discorre que “a avaliação dos recursos organizacionais depende basicamente da questão de saber se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implementação dessas estratégias”, sendo assim apresenta cinco perguntas para guiar a identificação de pontos fortes e fracos:

- 1) As estratégias de nível empresarial, de unidades de negócio ou funcionais são consistentes com a missão e objetivos gerais da organização?
- 2) As estratégias de nível corporativo, da unidade de negócio e de nível funcional, são consistentes umas com as outras?
- 3) A estrutura formal da organização é adequada à implementação de suas estratégias?
- 4) Os processos de tomada de decisão da empresa são eficazes na implementação de suas estratégias?
- 5) Qual a eficácia dos processos de controle estratégico da empresa?

Em relação à primeira pergunta temos que “Missão, objetivos gerais e estratégias devem ser compatíveis e refletir um sentido definido de identidade e propósito” (WRIGHT, 2009, p. 91). Logo, a organização não poderá ter como objetivo conquistar o mercado de consumidores do sul do país e, ao mesmo tempo, ter como estratégia construir lojas em Londres. Já a segunda pergunta refere-se ao alinhamento das estratégias internas estruturais da organização. A respeito dessa pergunta Peter Wright (2009, p. 91) salienta que “esses três níveis de estratégia devem estar intimamente ligados e ser altamente consistentes. Assim, os administradores de nível empresarial, de unidade de negócio e funcional devem representar cada nível do planejamento estratégico”. É importante lembrar que cada nível é influenciado por outro e dessa forma deverá dar suporte ao nível hierarquicamente superior.

Em relação à terceira pergunta, devemos observar se a estrutura da organização está adequada. Os estrategistas devem se preocupar com questões de “como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura devem ser administradas” (WRIGHT, 2009, p. 267). A quarta

pergunta refere-se ao modelo adotado de tomada de decisões pela empresa, nesse sentido segundo Andrade e Amboni (2011, p. 212) “A decisão tomada por um gestor pode refletir características de diferentes modelos de tomada de decisão, quais sejam os modelos: racional, racionalidade limitada, incremental, processual e político”. São diversos os modelos que poderão ser adotados pela organização e é importante lembrar que “a partir desses modelos percebe-se que não existe um modelo ideal de tomada de decisão. As limitações de um determinado modelo podem ser complementadas por outro, no sentido de o gestor ter uma visão mais global do processo de tomada de decisão” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 212).

Já em relação à quinta pergunta temos o controle exercido pela organização. A respeito do enfoque do controle estratégico, Peter Wright (2009, p. 344) assim explica:

O enfoque do controle estratégico é tanto externo quanto interno. Nenhum desses elementos pode ser examinado isoladamente, porque a função da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa a seu ambiente externo. Na realidade, o controle estratégico pode ser visualizado como um mediador das interações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa. Com base em mensurações de desempenho qualitativas e quantitativas, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo. (WRIGHT, 2009, p. 344).

Dessa maneira, precisamos perceber se a organização possui alguma ferramenta para avaliar suas atividades e se utiliza os *feedbacks* gerados por essas ferramentas para aperfeiçoar e corrigir erros internos.

### **2.5.3 Recursos Humanos**

Em relação aos recursos humanos temos que “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam na empresa, independente de seu nível hierárquico ou sua tarefa” (CHIAVENATO, 2007, p. 61). Para Peter Wright (2009, p. 87) os recursos humanos incluem “experiência,

capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa”. É importante partir da ideia de que “toda a estrutura é formada por pessoas que têm necessidades a serem satisfeitas e devem ser motivadas e valorizadas quanto a seu potencial, não apenas técnico, mas espiritual e humano” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 99). Dessa maneira um dos pontos fortes ou fracos que deve ser percebido é se as pessoas são ou não motivadas, se elas acreditam ou não na organização. Os recursos humanos, além de formarem a própria empresa, formam também o DNA empresarial já que a característica de cada indivíduo refletirá direta ou indiretamente na empresa como um todo.

O fator humano deve ser percebido também como recurso de interação entre os demais recursos e o microambiente, pois será por meio das pessoas que participam da organização que acontecerão as vendas, as compras, a comunicação e o tratamento com os diferentes elementos organizacionais. Aceitando o elemento humano como dinâmico e de importante fator de diferenciação para a organização, temos que os recursos humanos

[...] constituem o único recurso vivo e dinâmico das empresas; aliás, o recurso que decide e manipula os demais, os quais são inerentes e estáticos por si. Além disso, as pessoas têm uma irresistível vocação para o crescimento e desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2007, p. 61).

Em relação à Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração do pessoal, Stoner e Freeman (1999, p. 276) explanam que “o processo de ARH<sup>3</sup> nunca para. Pelo contrário, é um processo permanente que tenta manter a organização suprida de pessoas certas, nas posições certas, na hora certa”. No mesmo sentido, Maeda (1978, p. 159) preconiza que:

[...] considerando que todo o complexo empresarial depende dos seus funcionários, em toda sua plenitude, tanto no sentido vertical, como horizontal, torna-se preponderante uma solda administração de pessoal, conjugando-se todos os setores de produção para um perfeito e

---

<sup>3</sup> Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 276), a sigla ARH significa Administração de Recursos Humanos.

harmonioso desempenho da força de trabalho, com reflexos amplamente positivos na estrutura da empresa.

Em relação à distribuição dos recursos humanos na estrutura da empresa, temos diferentes tipos de profissionais que a compõem. “Os recursos humanos são distribuídos no nível institucional da empresa (dirigentes), no nível intermediário (gerentes, executivos e assessores) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos e colaboradores internos)” (CHIAVENATO, 2007, p. 61). Em relação à distribuição das pessoas e seus papéis distintos dentro das organizações temos que:

As pessoas trazem para as empresas conhecimento, habilidades, julgamentos, atitudes, comportamentos, percepções e mais. Sejam dirigentes, gerentes, executivos, colaboradores internos, as pessoas desempenham papéis bem diferentes dentro da empresa – conforme os cargos, equipes ou competências exigidas. Ademais, as pessoas são diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiências, motivação etc. (CHIAVENATO, 2007, p. 61).

Para identificar os pontos fortes e fracos em relação aos recursos humanos, Peter Wright (2009, p.87) informa que “até os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários”. Adaptando as perguntas do autor, foram selecionadas as de caráter mais abrangente para os diferentes tamanhos de empresas, sendo tais perguntas:

- 1) As pessoas são motivadas e estão dispostas a colaborar com estratégias?
- 2) Quem são os principais administradores e quais são os pontos fortes e fracos em relação à experiência de trabalho, estilos de administração, formação de equipes e entendimento do negócio?
- 3) Quais são os pontos fortes e fracos da alta administração?

- 4) A empresa tem um programa de planejamento de recursos humanos abrangente?
- 5) Qual a taxa de rotatividade do pessoal da empresa em comparação ao restante do setor?
- 6) Quanta ênfase a organização deposita sobre a avaliação de desempenho?

Em relação à primeira pergunta buscamos perceber o nível de satisfação das pessoas e sua capacidade para mudança. Pessoas desmotivadas e inflexíveis quanto a mudanças podem ser um empecilho para se estabelecer novas estratégias para a organização. Pontos fracos como a não cooperação de pessoal influenciarão no momento de se tentar utilizar oportunidades ou neutralizar ameaças.

A segunda pergunta diz respeito às pessoas que tomam decisão dentro da organização e acaba influenciando os colaboradores internos de uma maneira mais ampla. A tomada de decisão da alta administração será vista como decisão da empresa, e influenciará diretamente o DNA e as características da empresa. A respeito dessa pergunta Peter Wright (2009, p. 89) salienta que:

Há vantagens, por exemplo, em ter executivos que possuem um conhecimento profundo da empresa e de seu setor. Por outro lado, administradores de *backgrounds* diferentes podem gerar ideias estratégicas inovadoras. Além disso, é evidente que as necessidades da administração de uma empresa mudam à medida que a empresa cresce e amadurece. Por exemplo, empresas iniciantes são muitas vezes lideradas por empreendedores que se caracterizam por seu espírito inovador, mas podem ser fracos em habilidades administrativas. Empresas mais maduras precisam de uma administração forte, mas também devem continuar sendo inovadoras (WRIGHT, 2009, p. 89).

O terceiro questionamento diz respeito à alta administração da organização, ou seja, o nível hierárquico mais alto. A respeito desse ponto Peter Wright (2009, p. 89) salienta que “Alguns executivos podem ser excelentes na formulação de estratégias inovadoras, por exemplo, mas podem ser fracos na implementação dessas estratégias.” Devemos identificar qual é o perfil da alta administração e traçar os pontos fortes e fracos a fim de buscar melhorias corrigindo esses pontos.

A respeito ainda da alta administração, Peter Wright (2009, p. 89) apresenta ainda que “alguns podem passar um tempo considerável interagindo com elementos externos, enquanto outros se concentram em operações e *stakeholders* internos.” Deve-se realizar sempre a busca pelo equilíbrio de importâncias.

Em relação à quarta pergunta, se a empresa possui ou não um planejamento de recursos humanos abrangente, Peter Wright (2009, p. 90) comunica que “o desenvolvimento de um programa assim exige que a empresa faça uma estimativa de suas necessidades de pessoal, inclusive de tipos de cargos e qualificação exigidas, para vários anos seguintes com base em seu plano estratégico”. No mesmo sentido Stoner e Freeman (1999, p. 276), discorrendo a respeito da constante necessidade de pessoal que uma empresa pode presenciar, apresentam que:

Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outros lugares; os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo despedidos. Além disso, de tempos em tempos a organização pode precisar de mais ou menos empregados ou administradores.

Quanto à quinta pergunta temos que taxas de rotatividade muito altas em relação às dos concorrentes

[...] podem refletir problemas com o pessoal, com relações ruins entre administradores e funcionários, compensações ou benefícios baixos, políticas de pessoal fracas ou baixa satisfação com o emprego em virtude de outras causas (WRIGHT, 2009, p. 89).

Essa característica pode estar associada diretamente com a cultura organizacional, que reflete o clima da organização.

#### **2.5.4 Cultura**

A cultura organizacional, mesmo tendo sido apresentada por Peter Wright (2009, p. 87) como parte dos recursos organizacionais, será

tratada com destaque por sua importância e influência ao lidar-se com a busca por traçar novas estratégias para a empresa. O diagnóstico empresarial propiciado pela Análise SWOT deve colocar a cultura também em evidência já que “a cultura organizacional representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização” (ROBBINS, 2000, p. 288). Ao perceber-se essa cultura comum a todos que trabalham na organização, serão mais facilmente detectados determinados aspectos que interferirão na busca por pontos fracos e fortes da empresa.

As culturas organizacionais são únicas e ajudam a identificar o perfil da empresa, fazendo parte do seu DNA. Nesse sentido, Karl Albrecht, em seu livro “O poder das mentes em ação”, discutindo sobre o DNA corporativo, apresenta:

Parece que certos mecanismos de estupidez coletiva têm uma atração especial por algumas organizações. [...] Comecei a considerar alguns desses mecanismos de fracasso como padrões de hábitos quase fundamentais da organização, coisas que as pessoas fazem sem pensar realmente. Algumas delas estão enraizadas em tal grau, são tão reflexas e tão enraizadas, que se tornaram quase parte do código genético da cultura da organização – o DNA corporativo, como tem sido cada vez mais chamado. (ALBRECHT, 2003, p. 31).

Ao refletirmos sobre a cultura organizacional estaremos buscando identificar sua essência e, desta maneira, poderemos identificar certas características que se apresentarão como pontos fortes ou fracos. É importante lembrar que, por ser única, a cultura da organização pode ou não estar adequada, pois “as culturas organizacionais diferem entre si. A cultura certa para uma organização pode ser totalmente inadequada para outra. Além disso, essas culturas exercem uma poderosa influência em seus membros” (ROBBINS, 2000, p. 287).

Um conceito de cultura organizacional apresentado por Maximiniano (2000, p. 107) é que a “cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida”. Outro conceito de cultura organizacional apresentado por Robbins (2000, p. 288) é o de que a cultura organizacional diz respeito a

[...] um sistema de significados comuns aos membros da organização, distinguindo uma organização da outra. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

Já Peter Wright (2009, p. 323) menciona que a cultura organizacional “refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização”.

A importância de se perceber a cultura da organização está, então, em perceber quais suas características e quais serão as estratégias que poderão ser propostas, a análise do DNA de uma organização pode partir da sua cultura. Para captar a cultura organizacional, Stephen Robbins (2000, p. 288) apresenta sete características básicas que em conjunto podem captar a essência da cultura e, dessa maneira, também o DNA da organização:

- 1) Inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos;
- 2) Atenção ao detalhe: o grau com que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3) Busca de resultados: o grau com que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados;
- 4) Concentração nas pessoas: o grau com que a decisão da administração leva em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização;
- 5) Orientação para a equipe: o grau com que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
- 6) Agressividade: o grau com que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadas;

- 7) Estabilidade: o grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Organizações inovadoras necessitam de uma cultura mais inovadora. Uma organização que tenha como produto principal a solução em tecnologia de ponta dificilmente terá uma cultura, ou se beneficiará de uma cultura conservadora onde os membros não são estimulados criativamente. Identificar as características culturais das organizações é importante para identificar seus pontos fracos a fim de saná-los, da mesma forma que identificar os pontos fortes de maneira a evidenciar sua importância para as atividades da empresa e incentivar ainda mais esse aspecto da cultura.

Quando identificada uma cultura inadequada às estratégias da organização presencia-se um ponto fraco importantíssimo que poderá dificultar o aproveitamento de oportunidade e forças da organização. Uma cultura inadequada pode ser difícil de mudar, “uma cultura leva muito tempo para se formar e, uma vez estabelecida, tende a tornar-se entrincheirada” (ROBBINS, 2000, p. 301), porém, mesmo quando árdua a mudança cultural pode beneficiar a empresa de modo único:

Diferentemente do DNA humano, o DNA organizacional felizmente permite modificações. Os códigos internos de sucesso e fracasso são, em grande parte, hábitos aprendidos, e podem ser desaprendidos. Antes de podermos desaprendê-los, porém, precisamos saber que existem. Precisamos reconhecê-los, traçar sua influência e decidir modificar o modo como operam. (ALBRECHT, 2003, p. 34).

Avaliar a cultura de modo a compor a Análise do ambiente interno da Análise SWOT complementa a análise de modo a deixá-la mais de acordo com o DNA empresarial. Identificar os pontos fracos e fortes da cultura organizacional ajudará a perceber a empresa de maneira mais completa e ajudar os gestores a estabelecer metas e estratégias compatíveis com a empresa.

A cultura de uma organização pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas de uma empresa. A implantação estratégica bem sucedida exige uma ‘cultura estrategicamente adequada’ – que se ajuste à estratégia da empresa e a apoie. Além disso, a cultura deve conter

valores que possam ajudar a empresa a se adequar a mudanças ambientais. (WRIGHT, 2009, p. 334).

Dessa forma, percebemos que além da cultura auxiliar na identificação de características internas, ela também será válida para refletir novamente sobre as ameaças e oportunidades que o ambiente externo proporciona à organização. De acordo com Maximiniano (2000, p. 104) “é possível observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho desta”. A cultura organizacional como parte oculta de uma empresa será uma variável importante para desvendar as características da empresa e auxiliar no diagnóstico desta.

Quando estudada a cultura em relação ao DNA empresarial percebemos que esta é responsável por auxiliar a evolução. Nesse sentido Dawkins afirma:

Quase tudo que é incomum no homem pode ser resumido em uma palavra: cultura. Não usei a palavra em um sentido esnobe, mas como os cientistas a usam. A transmissão de cultura é análoga à transmissão genética no sentido de que embora seja basicamente conservadora, pode originar um tipo de evolução. (DAWKINS, 1995, p. 121).

Dessa maneira toda forma de cultura possui um “DNA”, um conjunto de peculiaridades que determinam uma tradição, permitindo uma evolução de tudo, não somente dos seres vivos, mas das suas ideias, características e percepções. Dawkins (1995) defende que a formação de cultura é possível nos seres humanos como em nenhum outro animal, e que é por essa capacidade de produzir cultura que os seres humanos se fazem diferentes. Sendo as organizações verdadeiras extensões humanas, possuindo sua própria personalidade, característica e cultura, a metáfora do DNA é facilmente adaptada à realidade empresarial.

## 2.6 AMBIENTE EXTERNO X AMBIENTE INTERNO: IDENTIFICANDO O PROBLEMA E DESCOBRINDO OPORTUNIDADES

O ambiente interno e externo das organizações deve se complementar para a identificação de ações, estratégias e novas práticas para a organização alcançar seus objetivos. De acordo com Peter Wright “A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos” (WRIGHT, 2009, p. 88). Percebemos, então, que as oportunidades somente serão aproveitadas caso a organização tenha conhecimento também das capacidades da empresa. O *designer*, desse modo, terá mais clareza das oportunidades que a marca ou empresa poderão ter no mercado e, dessa maneira, a tarefa de fazer a gestão do *design* empresarial ficará mais fundamentada e subsidiada de informações reais mercadológicas.

O ambiente externo é muito dinâmico e instável, para conseguir tirar proveito das oportunidades que este oferece a organização deverá estar preparada internamente para a mudança e para absorver essas demandas que o mercado poderá exigir. Ameaças podem acontecer quando a gestão interna da empresa está comprometida e apresenta muitos pontos fracos de modo a não conseguir adequar-se ao ambiente externo cambiante. Nesse sentido Bernardi (2013, p. 23) apresenta:

As demandas sociais, do mercado e do cliente, aliadas à alta complexidade do modelo e dos sistemas, requerem novos métodos de pensamento empresarial, mudanças culturais e organizacionais. Por outro lado, a complexidade e a dinâmica dos processos exigem conhecimentos vastos e diversificados e uma quantidade expressiva de recursos para acompanhar as mudanças e sobreviver.

A Análise SWOT, além de evidenciar os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças, também auxilia a organização a criar estratégias de atuação combinando suas capacidades com as oportunidades do ambiente externo. Do mesmo modo, possibilita perceber os pontos fracos internos que, caso não corrigidos, podem vir a transformar simples dados externos em ameaças. Mais do que uma

busca por possíveis estratégias a Análise SWOT busca diagnosticar todo o ambiente global empresarial e expor ao máximo todas as características e implicações inerentes à organização. Serão essas informações que auxiliarão os aplicadores do Brand DNA Process a compreender o ambiente interno e externo da empresa e, dessa maneira, a identificar os elementos que compõem o DNA empresarial.

Discutindo a respeito do ambiente externo dinâmico e comparando-o com o ambiente interno que poderá ser mais facilmente manuseável pela organização, Bernardi (2013, p. 23) salienta que

[...] criar vantagens estratégicas que rapidamente se tornam obsoletas, neste ambiente, é objetivo difícil, se não impossível, principalmente quando não se somam capacidades e recursos. Requer muita pesquisa, desenvolvimento e investimentos.

A junção do conhecimento sobre o ambiente interno e externo auxiliará a traçar um perfil mais fidedigno da empresa, e a construção de seu DNA ficará mais condizente com sua realidade.

No mesmo sentido, discutindo sobre a importância e a visão holística que a Análise SWOT propõe para as organizações, Bateman e Snell (2010, p. 21) informam que além de buscar adaptar-se às externalidades que o ambiente externo produz para a organização, esta deverá agir ativamente no ambiente e também buscar modificá-lo a seu favor. Utilizar os pontos fortes organizacionais para modificar os ambientes, tanto externos quanto internos deve ser uma preocupação organizacional a fim de alcançar seus objetivos:

As ações ou estratégias que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chave do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo. (BATEMAN; SNELL, 2010, p. 121).

As situações ambientais que oferecem oportunidades para as organizações, como já exposto, não são fáceis de perceber. Robert J. Graham (1976, p. 79) afirma que “os problemas são meramente

oportunidades disfarçadas”. No mesmo sentido, Stoner e Freeman (1999, p. 182) explanam que:

Nem sempre é claro se uma situação enfrentada por um administrador representa um problema ou uma oportunidade. As oportunidades perdidas criam problemas para as organizações, e as oportunidades muitas vezes são encontradas enquanto se exploram problemas. David B. Gleicher, consultor em administração, mostra uma diferença entre os dois termos. Ele define problema como algo que põe em perigo a capacidade da organização em alcançar suas metas, e oportunidades como algo que oferece a chance de superar suas metas. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 182).

A fim de resolver a dificuldade de se identificar ameaças e oportunidades, Stoner e Freeman propõem um método para guiar essa identificação. É denominado método de indagação dialética, que pode ser conceituado como “um método de análise em que um tomador de decisões determina e nega suas suposições, e em seguida cria ‘contrasoluções’ baseadas em suposições negativas” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 183). Outro conceito encontrado na filosofia sobre o método dialético é:

A dialética funda-se nos *logoi*, nas duas posições que permitem o confronto e sucessivas mudanças de “teses” para se alcançar a solução. A partir disso, o diálogo torna-se a base da procura do belo em si, do bom em si, do grande em si, e assim por diante. [...] O conhecer dialético pode ser entendido como um conhecimento discursivo e mediato que prepara a “intuição intelectual” das ideias, isto é, um conhecimento imediato que permite o voltar-se para dentro de si, da própria alma. (PAVIANI, 2001, p. 21).

Sendo muitas vezes chamado de “método do advogado do diabo”, ele se mostra útil para resolver problemas e descobrir oportunidades. Nesse método o tomador de decisões “determina soluções possíveis e as suposições nas quais elas se baseiam, considera o oposto de todas as suposições, e a seguir, desenvolve contrassoluções baseadas nas

suposições negativas.” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 183). A intensa busca por empecilhos a cada solução proposta acaba transformando o processo em uma fonte de soluções alternativas úteis para identificar as oportunidades adjacentes que haviam passado despercebidas e se torna a base para o desenvolvimento de estratégias.

A dialética, então, apresenta-se como um diálogo onde se tenta mostrar que a proposta apresentada é falha em algum aspecto e dessa forma passa-se a construir uma proposta mais robusta e factível. “A dialética começa sendo o diálogo, arte da pergunta e resposta, processo de refutação das teses falsas e descoberta da verdade” (PAVIANI, 2001, p.132).

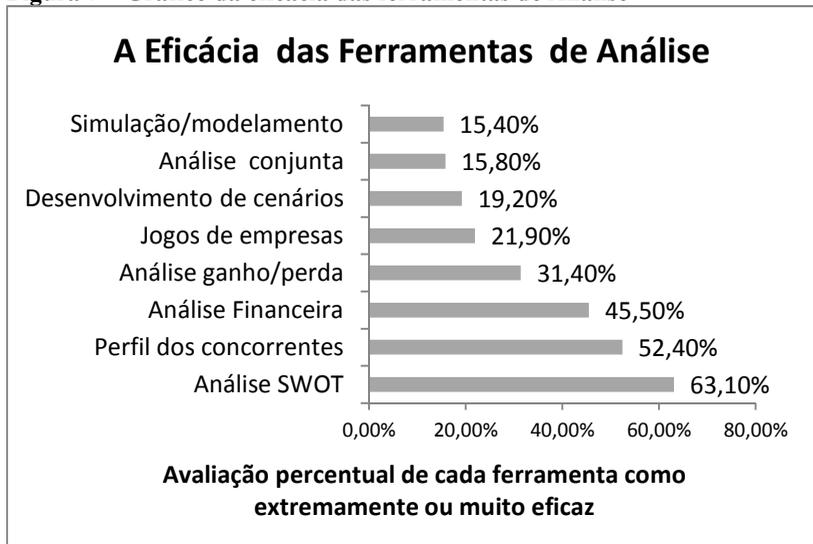
A análise do ambiente externo serve para que, desvendadas as necessidades e carências do mercado, sejam proporcionadas soluções para suprir essas demandas. Faz-se importante lembrar que a análise do ambiente externo deve ser conduzida seguindo um ideal, “o ideal é que a organização transforme satisfação das necessidades e carências sociais em oportunidades para o próprio desempenho, inclusive as criadas por seus próprios impactos” (DRUCKER, 2002, p. 448). Já a análise do ambiente interno evidencia quais os recursos estão sendo utilizados de modo eficaz pela organização de modo a proporcionar aspectos positivos, isto é, pontos fortes organizacionais e, dessa maneira, buscar alcançar seus objetivos. Dentre as características internas relevantes, destacam-se os recursos humanos que aliados à cultura adequada serão uma fonte de criação de valor e diferenciação organizacional. “A administração trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar pessoas para funcionar em conjunto, efetivar forças e tornar irrelevantes suas fraquezas” (DRUCKER, 2002, p. 203). “O teste fundamental para diferenciar um ponto forte ou fraco de uma oportunidade ou ameaça é perguntar: ‘Haveria essa questão se a empresa não existisse?’. Se a resposta for sim, a questão deve ser classificada como externa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 133).

Dessa maneira a Análise SWOT acabará gerando os frutos necessários para a plena gestão e desenvolvimento de estratégias que impulsionarão a organização para o sucesso e para o descobrimento de suas reais qualidades.

### 3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

De acordo com Ferrel e Hartline (2009, p. 126) a Análise SWOT, por ser demasiadamente útil e lógica, acaba parecendo demasiadamente simples, o que faz com que muitos subestimem seu valor. As críticas mais comuns sobre a análise giram em torno de a mesma acabar incentivando as empresas a criarem listas sem a devida consideração a seus problemas. Essa prática acaba fazendo com que a aplicação da Análise SWOT acabe se transformando em um exercício estéril acadêmico, servindo apenas para classificar dados e informações. “É importante lembrar que a análise SWOT por si só não é inerentemente produtiva ou improdutiva. Preferivelmente, a maneira como é usada é que determinará se ela produz rendimentos para a empresa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 126). Se bem aplicada, a análise SWOT apresenta grandes vantagens sobre outras técnicas, como demonstrado pelo gráfico a seguir.

**Figura 7 – Gráfico da eficácia das ferramentas de Análise**



Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2009, p. 126).

Faz-se válido lembrar que não há modelos prontos de análise SWOT, pois para cada organização é preciso criar um modelo próprio de informações, o qual reflita as suas necessidades informacionais, em termos de medidas quantitativas e qualitativas dos fatores interno e

externo. Identificar as competências essenciais faz parte do aprendizado coletivo de cada organização, visando a coordenar e a integrar as diversas habilidades. (PRAHALAD; HEMEL, 1998). O entendimento para os fatores externos e internos das organizações contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida (TARAPANOFF, 2001), quando essa visão de futuro está alinhada à identidade, ou seja, ao DNA organizacional, a empresa estabelece um caminho de acordo com suas características e anseios.

Com uma diversidade de formas para ser realizada e a pesquisa estando focada na aplicação da análise SWOT para o Brand DNA Process, após o estudo das melhores práticas para a aplicação da análise, procuramos construir um modelo combinando as melhores soluções práticas apresentadas por alguns autores (BERNARDI, 2013; YANAZE, 2011; HARTLINE; FERREL, 2009; WRIGHT, 2009; TARAPANOFF, 2001) e ao mesmo tempo tentando adequar a teoria genérica às necessidades e especificidades que o Brand DNA Process exige. A escolha dos autores se deu principalmente por possibilitar essa adequação e, também, por possibilitar manter a fidelidade à linha de pensamento utilizada em outras áreas do LOGO e ter fundamentado outros trabalhos do laboratório. A teoria selecionada defendida pelos referidos autores são neste capítulo expostas.

Sendo o primeiro produto obtido da análise SWOT uma listagem dos pontos fortes, pontos fracos, das oportunidades e das ameaças presentes nos ambientes internos e externos da organização, podemos usar para isso diferentes técnicas, como o *brainstorming*, pesquisas, questionários, entrevistas etc. No caso do LOGO a pesquisa prévia consiste na coleta de informações secundárias, por meio de internet e acervos públicos e informações primárias, conquistadas por meio de entrevistas com diferentes pessoas internas e externas à organização. Essas pessoas selecionadas para fazer a entrevista de diagnóstico são escolhidas não apenas entre dirigentes e colaboradores internos, mas também entre fornecedores, clientes e até mesmo aqueles que contribuíram de alguma forma para a empresa se tornar o que é hoje, como, por exemplo, algum familiar do idealizador, ou o antigo dono etc.

### 3.1 ETAPA 1

A primeira etapa da análise SWOT consiste, após uma prévia pesquisa sobre a empresa e seu mercado, na identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para se formar a lista inicial devem ser considerados fatos e situações relativas a mercados,

competidores, recursos financeiros, instalações, empregados, inventários, sistemas de distribuição e marketing, pesquisa e desenvolvimento, gerência, históricos, reputação e imagem, tendências tecnológicas, políticas, sociais e econômicas etc. (TARAPANOFF, 2001).

**Quadro 3 - Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise SWOT**

<b>Conceitos para Análise</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplo</b>
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem de organização em relação aos concorrentes e/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas.	Recursos financeiros, liderança aberta para mudanças, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, item de diferenciação dos produtos e serviços, margens de retorno, possuir produto único, economia de escala etc.
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, falta de profissionais adequados, inadequado controle de custos, endividamento incompatível com a empresa, falta de definições estratégicas, pequena base de clientes, falta de estratégia, problemas financeiros.

(Continua)

(Continuação)

Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, crédito facilitado, legislação a favor, alianças estratégicas, produtos complementares etc.
Ameaças ( <i>Threats</i> )	Antíteses das oportunidades, as ameaças são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxas de juros, abertura do mercado.

Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2001, p. 214).

Com intuito de criar um guia prático para a operacionalização da análise SWOT, Ferrel e Hartline (2009, p. 128) nos colocam algumas diretrizes a serem seguidas, para realizar uma análise SWOT útil, que crie valor à organização. As mais relevantes para o presente trabalho estão demonstradas a seguir:

- 1) Faça uma ampla busca dos concorrentes;
- 2) Examine as questões da perspectiva do consumidor;
- 3) Procure causas, não características;
- 4) Separe as questões internas das questões externas. (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 128).

Sendo o modelo apresentado por Ferrel e Hartline (2009), um dos mais completos guias para a realização da análise SWOT, este foi tomado como base para apresentar diferentes etapas que inúmeros autores nos colocam como essenciais para realizar a análise SWOT. São alguns destes autores: Bernardi (2013); Yanaze (2011); Wright (2009) etc. Da mesma forma, buscamos trazer a análise SWOT para mais perto do *branding*, de maneira a operacionalizá-la a fim de fornecer subsídios específicos para essa área.

### 3.2 A BUSCA E COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES

O objetivo principal em adquirir informações sobre a concorrência é identificar produtos substitutos, pois “a empresa deverá prestar atenção em quaisquer substitutos diretos, atuais ou potenciais para seus produtos” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 129).

No mesmo sentido temos que:

Identificar produtos similares ou substitutos e conhecer os fatores impeditivos e dificultadores de venda são providências fundamentais para o monitoramento adequado do ambiente competitivo da empresa. Uma vez identificados os principais concorrentes, esses produtos serão objetos de análise comparativa do modelo SWOT. (YANAZE, 2011, p. 172).

Em relação à classificação da concorrência, temos dois diferentes níveis. No primeiro nível temos os produtos similares que são aqueles que possuem características tangíveis e intangíveis semelhantes aos da empresa, como exemplo, duas empresas que vendam *software* para supermercados são empresas com produtos similares. O segundo nível, chamado produtos substitutos, são aqueles que, apesar de possuírem atributos tangíveis diferentes, apresentam atributos intangíveis similares na satisfação dos consumidores, como exemplo de concorrente substituto de uma empresa de refrigerante temos uma empresa de água ou sucos, pois mesmo não se tratando do mesmo produto, todos matam a sede. (BERNARDI, 2013; YANAZE, 2011; FERREL; HARTLINE, 2009). Em relação à importância de se fazer uma análise dos pontos internos e externos comparando-os com os dos principais concorrentes, temos que a análise dos ambientes externo e interno ocorrida dentro de um escopo competitivo vai condicionar a estratégia mais adequada à organização naquele momento, visando conferir vantagem competitiva (TAVARES, 2008).

Para realizar a análise da empresa em relação a seus concorrentes, Yanaze (2011, p. 318) nos apresenta um modelo auxiliar, a Análise Comparativa, que é “um processo em que confrontamos os *inputs* e *throughputs* da empresa com os de seus principais concorrentes e com uma situação ideal, em busca a determinar e ordenar os pontos fortes e fracos” (YANAZE, 2011, p. 318). Como exemplo desse modelo temos:

**Quadro 4 - Comparativo de Concorrência**

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
1) Capacidade Financeira				
2) Pesquisa				
3) Inovação				
4) Comunicação				
5) Treinamento				
6) Visibilidade				
7) Salários				
8) Cultura Empresarial				
9) Clima Empresarial				
10) Logística				
11) <i>Market share</i>				

Fonte: Adaptado de Yanaze (2011, p. 318-323).

Ao identificarmos as características dos principais concorrentes comparando-as com a empresa em questão é possível identificar mais facilmente as possíveis ameaças e oportunidades que esta terá em relação ao mercado. Essa análise “poderá propiciar aos gestores a identificação das principais causas da situação de fraqueza dos subitens que compõem os *outputs* da empresa” (YANAZE, 2011, p. 323). Ainda temos que a percepção mais objetiva das características que distinguem a empresa de suas concorrentes demonstra de maneira mais acurada quais os pontos que podem e devem ser potencializados: “O conhecimento dos problemas com os *inputs* e *throughputs* dos concorrentes possibilitará à empresa antecipar-se na tomada de medidas de melhoria para obter vantagem competitiva” (YANAZE, 2011, p. 323).

### 3.3 EXAME DE QUESTÕES DA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

Passando da identificação de todos os problemas aparentes organizacionais, devemos focar em identificar quais são os fatores mais críticos da empresa sob a ótica do consumidor. Essa etapa busca examinar a empresa sob a ótica do consumidor do ponto de vista como instituição e não apenas sua relação com o produto. Como o foco do

*branding* é a gestão da marca, aqui se examina a organização como empresa, como entidade representada pela marca. Com intuito de direcionar essa análise Ferrell e Hartline (2009) propõem esse exercício partindo da resposta de cinco perguntas, sendo elas:

- 1) O que os consumidores (e não consumidores) pensam sobre nós como companhia?
- 2) O que os consumidores (e os não consumidores) pensam da qualidade de nosso produto, atendimento, preço e valor geral e de nossas facilidades e mensagens promocionais em comparação com o dos concorrentes?
- 3) Qual de nossos pontos fracos leva à diminuição na habilidade de servir os clientes (e diminuição na habilidade para converter os não consumidores)?
- 4) Como as tendências no ambiente externo afetam os consumidores (e os não consumidores)?
- 5) Qual é a importância relativa dessas questões, não como nós as vemos, mas como os consumidores as veem?

Faz-se importante salientar que quando se coloca clientes, está-se tratando também de colaboradores internos: “Examinar as questões do ponto de vista dos consumidores também inclui os consumidores internos da empresa: seus empregados” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 131). Serão os funcionários que identificarão as principais forças e fraquezas organizacionais, por tratarem diretamente com elas todos os dias. Outros *stakeholders* também são importantes como investidores, o público em geral e o governo, por exemplo. “Considerar o ponto de vista dos consumidores é a base de uma análise SWOT benfeita” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 131). Isso ocorre pois força os gestores a perceberem outros pontos de vista. A análise SWOT faz com que os gestores mudem sua atenção para o modo como os consumidores e outros grupos importantes veem a empresa. Essa mudança de percepção é a chave inicial para o desenvolvimento de estratégias.

### 3.4 A PROCURA DE CAUSAS, NÃO DE CARACTERÍSTICAS

A identificação das perspectivas apontadas por consumidores normalmente consiste em características do setor ou da empresa e não suas causas, como exemplo, “ser uma empresa estabelecida”. As características apontadas deverão ser analisadas de maneira a extrair suas causas.

Normalmente as causas estão relacionadas a algum recurso da empresa (como os estudados no capítulo anterior no micro e

macroambiente). “A disponibilidade ou a falta destes recursos são as causas das forças e fraquezas da empresa em satisfazer as necessidades dos consumidores, e ainda determinam as condições externas que representam oportunidades e ameaças” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 133). Portanto, serão as causas das características que comporão os elementos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como exemplo para a característica de ‘ser uma empresa estabelecida’ pode-se colocar como força ‘ter conhecimento do mercado’ e como fraqueza ‘falta de inovação’. As causas comporão a análise cruzada e serão responsáveis por permitir o desenvolvimento de estratégias no momento da construção da matriz SWOT.

### 3.5 SEPARAR AS QUESTÕES INTERNAS DAS QUESTÕES EXTERNAS

Talvez uma das questões mais difíceis seja conseguir perceber quais questões compõem as questões internas e quais compõem as questões externas. Sem um conhecimento prévio e sem estudar teoricamente quais itens compõem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, essa tarefa pode acabar confundindo os aplicadores da análise. “O teste fundamental para diferenciar um ponto forte ou fraco de uma oportunidade ou ameaça é perguntar: ‘Haveria essa questão se a empresa não existisse?’. Se a resposta for sim, a questão deve ser classificada como externa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 133).

A má distinção entre questões internas e externas é a principal razão para uma análise SWOT mal conduzida. Essa falha na distinção das questões normalmente ocorre porque gerentes tendem a se precipitar e apresentar suas estratégias como oportunidades. O que ocorre aqui é uma confusão do termo oportunidade. Na análise SWOT o termo “oportunidade” deve ser percebido como algo que está no mercado independentemente da empresa, associado a características presentes no ambiente econômico, competitivo, cultural etc. A oportunidade estratégica deve ser pensada em uma etapa posterior da análise. (FERREL; HARTLINE, 2009).

Chamamos a atenção neste tópico para a necessidade de os aplicadores reconhecerem a realidade da organização, identificando a realidade e não como a empresa gostaria de ser ou o que ela possui como missão ou visão.

É essencial que as informações disponíveis sejam recentes e isentas, com participantes desprovidos de preconceitos iniciais ou

impedidos de se manifestar por algum motivo. Faz-se importante recordar aos participantes da análise SWOT que oportunidades, por exemplo, devem ser reais e não idealizadas. A principal garantia de uma análise SWOT efetiva é que os conceitos sejam entendidos e compreendidos por todos e ao mesmo tempo em que tenham visões diferenciadas da empresa, por esse motivo é desejável incluir participantes de diferentes âmbitos da organização (TARAPANOFF, 2001). Depois de identificar cada ponto fraco, ponto forte, oportunidade e ameaça, faz-se necessário avaliá-los:

Oportunidades e ameaças, assim como pontos fortes e fracos, não devem ser consideradas em termos absolutos. Muitas vezes, oportunidades também podem ser vistas como ameaças e vice-versa, dependendo das pessoas ou das equipes envolvidas. De qualquer forma, deve ser avaliada a adequação da identificação de fatores como oportunidades e ameaças, de forma simultânea. Idêntico tratamento deverá ser aplicado para pontos fortes e fracos. Há um ditado que diz “o pessimista é alguém que vê uma calamidade em uma oportunidade, e um otimista é alguém que vê uma oportunidade em uma calamidade.” (TARAPANOFF, 2001, p. 215).

Por esse motivo é essencial ter no grupo de participantes uma diversidade de pessoas plúrais, que possam agregar ao processo informações sob outra perspectiva. Outro ponto importante é o de se discutir pontos que apresentaram contrariedade na opinião dos participantes e foram apresentados como pontos fracos por alguns e pontos forte por outros. A discussão do tema normalmente esclarece o porquê de cada consideração e auxilia a explicar os conceitos novamente.

### 3.6 ETAPA 2

A segunda etapa da análise SWOT, deste modelo proposto, é identificar cada item apontado, escalonando-o do mais importante para o menos importante. A mensuração de valor aqui se dá levando em conta a influência no cumprimento dos objetivos da organização. Ao escalonar os diferentes aspectos e pontos, “o resultado é uma visão dos principais fatores que impactam a capacidade de ação da organização e as

principais pressões do ambiente externo” (TARAPANOFF, 2001, p. 215).

#### Quadro 5 - Classificação dos fatores identificados

<b>Fatos para Análise</b>	<b>Fatores Ordenados</b>
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Ponto forte mais importante ... Ponto forte menos importante
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	Ponto fraco mais importante ... Ponto fraco menos importante
Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Oportunidade mais importante ... Oportunidade menos importante
Ameaças ( <i>Threats</i> )	Ameaça mais importante ... Ameaça menos importante

Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2001, p. 216).

Uma maneira de classificar a importância de cada fator identificado na matriz SWOT é apresentada por Ferrell e Hartline (2009, p. 137), que categorizam cada item em relação à magnitude e importância. Segundo os autores, “magnitude refere-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 137), dessa maneira as forças e oportunidades seriam categorizadas em uma escala de 1 a 3, sendo 1 correspondente à baixa magnitude, 2 correspondente à média magnitude e 3 correspondente à alta magnitude. Já em relação às fraquezas e ameaças, estas seriam categorizadas em uma magnitude de -1 a -3, sendo -1 baixa magnitude, -2 média magnitude e -3 correspondente à alta magnitude. Já em relação à importância, temos que esta é a prioridade atual que possui na organização. O produto da magnitude com a sua importância resultará na classificação total do fator, sendo este mais facilmente visualizado como de maior ou menor importância no modelo adotado por Tarapanoff (2001).

Faz-se importante ressaltar que os elementos com classificação total mais alta, podendo ser positiva ou negativa, devem ter maior

influência no desenvolvimento da estratégia em *branding*. Dessa maneira, uma força considerável em uma área importante certamente deve ser enfatizada e convertida em uma vantagem competitiva ou uma capacidade que trará benefícios à empresa. Em contraposição, tem-se que uma oportunidade razoavelmente pequena e com pouca importância não deverá desempenhar papel central no desenvolvimento de estratégias. De acordo com Ferrell e Hartline (2009):

A magnitude e a importância das oportunidades e ameaças vão variar dependendo do produto ou mercado em particular. Por exemplo, um surpreendente aumento na construção de novas residências seria muito importante para os setores hipotecário ou imobiliário, mas não traria consequências para setores que envolvam semicondutores ou telecomunicações. Nesse exemplo, a magnitude da oportunidade seria a mesma para todos os setores, no entanto, as classificações por importância seriam diferentes entre os setores. (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 138).

Como exemplo prático dessa técnica temos o quadro a seguir, que exemplifica alguns elementos que poderiam estar presentes nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma maneira geral:

**Quadro 6 - Avaliação quantitativa na Matriz SWOT**

FORÇAS	M	I	C
Patente exclusiva por 3 anos	3	3	9
Vastas disponibilidades financeiras	3	3	9
Profissionais únicos no mercado	2	2	4
Baixo custo de matérias-primas	3	1	3
FRAQUEZAS	M	I	C
Posição não privilegiada no mercado	-3	3	-9
Marca nova e pouco conhecida	-3	2	-6
Poucos fornecedores	-1	2	-2
Fraca diferenciação de produtos	-3	3	-9

(Continua)

(Continuação)

OPORTUNIDADES	M	I	C
Crescimento do consumo médio do produto no mercado	3	3	9
Abertura do mercado externo para o produto	1	1	1
Concorrente com dificuldade de atender clientes atuais	2	2	4
Canais de mercado não explorados	2	1	2
AMEAÇAS	M	I	C
Legislação em pauta exigindo novos requisitos para venda	-3	3	-9
Aumento do imposto para o produto	-3	2	-6
Alta lealdade dos consumidores em outras marcas	-3	3	-9
Proibição de propaganda direta do produto	-1	2	-2

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009, p. 139).

De acordo com Kotler (2000) o resultado do cálculo, determinado pela multiplicação da magnitude pela importância, beneficia a análise classificando os itens de forma descendente e assim demonstra o nível de importância para a organização. Utilizando o quadro de quantificação acima, ficaríamos com o seguinte resultado:

**Quadro 7 - Avaliação quantitativa na Matriz SWOT em ordem de classificação**

	FORÇAS	M	I	C
Fo1	Patente exclusiva por 3 anos	3	3	9
Fo2	Vastas disponibilidades financeiras	3	3	9
Fo3	Profissionais únicos no mercado	2	2	4
Fo4	Baixo custo de matérias-primas	3	1	3

(Continua)

(Continuação)

FRAQUEZAS		M	I	C
Fr1	Posição não privilegiada no mercado	-3	3	-9
Fr2	Fraca diferenciação de produtos	-3	3	-9
Fr3	Marca nova e pouco conhecida	-3	2	-6
Fr4	Poucos fornecedores	-1	2	-2
OPORTUNIDADES		M	I	C
Op1	Crescimento do consumo médio do produto no mercado	3	3	9
Op2	Concorrente com dificuldade de atender clientes atuais	2	2	4
Op3	Canais de mercado não explorados	2	1	2
Op4	Abertura do mercado externo para o produto	1	1	1
AMEAÇAS		M	I	C
Am1	Legislação em pauta exigindo novos requisitos para venda	-3	3	-9
Am2	Alta lealdade dos consumidores em outras marcas	-3	3	-9
Am3	Aumento do imposto para o produto	-3	2	-6
Am4	Proibição de propaganda direta do produto	-1	2	-2

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009, p. 139).

Depois de identificados cada elemento que comporá as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças, classificá-los quanto a sua importância e magnitude e, por fim, organizá-los de maneira escalonada em relação a seu grau de importância, os aplicadores estarão aptos a passar para a terceira etapa.

### 3.7 ETAPA 3

A terceira etapa consiste em construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levantados, para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam a atenção especial dos estrategistas envolvidos no projeto (TARAPANOFF, 2001). Será a terceira etapa responsável por confrontar os pontos positivos da empresa

com os pontos negativos. De acordo com Yanaze (2011, p. 301) “A constatação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa”. Cada ponto fraco ou forte apenas se tornará uma estratégia para explorar uma oportunidade ou se defender de uma ameaça caso seja confrontado com a realidade e com o contexto da organização. É por esse motivo que a validação da análise se faz tão importante com os gestores da organização, já que estes são os que possuem maior visão holística da organização e do seu funcionamento junto ao mercado. Nesse sentido:

Pontos fortes e fracos só podem ser reconhecidos nos contextos em que ocorrem e em relação às oportunidades e ameaças presentes nesse contexto. Assim, o que pode ser identificado como força em determinado contexto, em outro pode evidenciar-se como um ponto fraco. Não se trata, com tal observação, de considerarmos que “tudo é relativo”, mas sim, que pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças só podem ser compreendidos em relação uns aos outros. (YANAZE, 2011, p. 301).

Utilizando o mesmo exemplo apresentado no quadro anterior e identificando as forças como Fo1, as fraquezas como Fr1, as oportunidades como Op1 e as ameaças como Am1, constrói-se a matriz SWOT da seguinte maneira:

**Quadro 8 - A Matriz SWOT**

		Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )				Ameaças ( <i>Threats</i> )			
		Op1	Op2	Op3	Op4	Am1	Am2	Am3	Am4
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Fo1								
	Fo2								
	Fo3								
	Fo4								
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	Fr1								
	Fr2								
	Fr3								
	Fr4								

Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2001).

A comparação de cada ponto será responsável por sintetizar a diversa gama de informações e ajudar as empresas a desenvolver estratégias focadas em suas competências (pontos fortes). Após confrontar cada ponto da matriz SWOT, os aplicadores da análise SWOT devem identificar quatro grandes pontos de acordo com Ferrell e Hartline (2009, p. 137):

1. A avaliação das forças e fraquezas deve enxergar além dos produtos e recursos da empresa oferecidos para examinar os processos de negócios que são fundamentais para satisfazer as necessidades dos consumidores. Isso geralmente implica oferecer “soluções” para os problemas dos consumidores, em vez de produtos específicos;
2. A realização das metas e dos objetivos da empresa depende de sua habilidade em criar capacidades, combinando suas forças com oportunidades no ambiente. As capacidades

- tornam-se vantagens competitivas se oferecerem aos consumidores um valor melhor que as ofertas dos concorrentes;
3. As empresas podem frequentemente converter pontos fracos em fortes, ou mesmo em capacidades, ao investir estrategicamente em áreas fundamentais (atendimento ao consumidor, pesquisa e desenvolvimento, cadeia de suprimentos eficientes e treinamento pessoal, por exemplo). Do mesmo modo, ameaças sempre podem ser convertidas em oportunidades se os recursos adequados estiverem disponíveis.
  4. Pontos fracos que não puderem ser convertidos em forças tornam-se limitações da empresa. Limitações que forem óbvias e significativas para os consumidores ou outros *stakeholders* devem ser minimizadas por meio da escolha de estratégias eficazes.

Tendo em mente esses quatro pontos e montada a matriz SWOT, devemos buscar identificar as vantagens competitivas, combinando forças e oportunidades. Serão estas as responsáveis por distinguir a organização das demais concorrentes e demonstrar com mais facilidade a verdadeira essência da organização.

**Quadro 9 - Matriz SWOT**

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	Desenvolvimento ( <i>Vantagem Competitiva</i> )	Manutenção ( <i>Capacidades de Defesa</i> )
	Pontos Fracos	Crescimento ( <i>Necessidade de Orientação</i> )	Sobrevivência ( <i>Vulnerabilidade</i> )

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013).

Maróstica (2008) aduz que o cruzamento dos dados formando os quadrantes da matriz SWOT explicita em que fase se encontra a organização, o que facilita o diagnóstico empresarial e auxilia o desenvolvimento de estratégias. Dessa maneira têm-se quatro fases:

- 1) Mercado ideal: altas oportunidades e baixas ameaças;
- 2) Mercado especulativo: altas oportunidades e ameaças;
- 3) Mercado maduro: baixas oportunidades e ameaças;
- 4) Mercado arriscado: baixas oportunidades e altas ameaças.

Desta maneira faz-se necessário avaliar cada quadrante e focar as estratégias para suprir as necessidades de cada um deles.

Após a análise dos dados, é feito um cruzamento dos pontos para a criação de cenários e estratégias de defesa e posicionamento para a organização, com os seguintes quadrantes:

- 1) **Vantagens Competitivas (Forças X Oportunidades):** Esse quadrante apresenta o melhor cenário para a organização. É a força de ataque. Será esse quadrante que demonstrará quais as forças a serem usadas nas oportunidades atuais do mercado e que servirão para destacar a empresa das demais. Confrontar as forças com as oportunidades fará com que se aproveitem as oportunidades de mercado para potencializar e fortalecer os pontos fortes visando gerar vantagem competitiva. De acordo com Ferrell e Hartline (2009) esse quadrante requer uma orientação de **Agressividade** já que

possui muitas forças internas e muitas oportunidades externas. Empresas nessa posição invejável podem assumir uma postura agressiva em relação às estratégias. Expansão e crescimento, com novos produtos e novos mercados, são os aspectos fundamentais para uma abordagem agressiva;

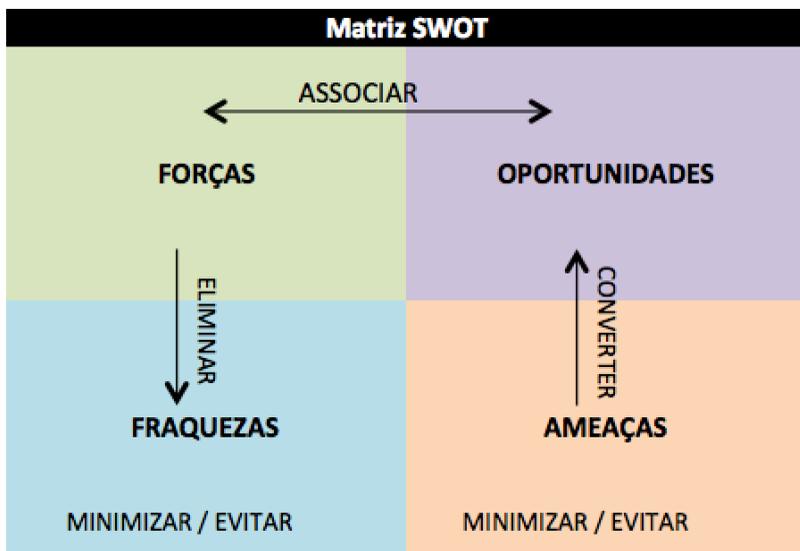
- 2) **Manutenção - Capacidades de Defesa (Forças X Ameaças):** Esse quadrante evidenciará quais poderão ser os mecanismos de defesa com os quais a empresa poderá se armar contra as ameaças do mercado. Nesse momento os pontos fortes deverão ser aplicados para reduzir ou anular os impactos das ameaças do mercado na empresa. Para Ferrell e Hartline (2009) empresas localizadas nesse quadrante requerem maior orientação para **Diversificação**, já que têm muito a oferecer por suas forças, mas fatores externos enfraquecem sua capacidade de perseguir estratégias agressivas. Para compensar as ameaças, essas empresas podem usar estratégias para diversificar sua gama de serviços e produtos minimizando ameaças pontuais;
- 3) **Crescimento - Necessidades de Orientação (Fraquezas X Oportunidades):** É o quadrante do aprendizado empresarial. Ao confrontarem-se os pontos fracos com as oportunidades de mercado evidenciam-se quais são as oportunidades que estão sendo perdidas por falhas internas, estas ao serem corrigidas poderão fazer com que a empresa aproveite aquelas. Olhar para o mercado e enxergar o que não está sendo aproveitado pela empresa por falhas internas é a maneira mais clara de ajustar os pontos fracos e corrigir empecilhos impeditivos da prosperidade empresarial. Esse quadrante para Ferrell e Hartline (2009) exige uma orientação de **Recuperação** da organização. Empresas situadas nesse quadrante normalmente enfrentam muitos problemas internos, o que atrapalha a consideração de estratégias que tirem proveito de oportunidades externas. Antes de buscar atuar mais intensamente no mercado a empresa deve corrigir seus erros internos para somente depois traçar estratégias exógenas;
- 4) **Sobrevivência - Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças):** Ao defrontar as fraquezas internas com as ameaças do ambiente externo, temos os piores riscos para a organização. Faz-se necessário nesse quadrante adotar medidas de prevenção da ameaça, melhorando os pontos fracos que

podem potencializá-la. O desenvolvimento de estratégias aqui deve ser voltado para amenizar o impacto. Para Ferrell e Hartline (2009) esse quadrante exige que a empresa tenha uma orientação voltada à **Defensividade**, já que por estar sobrecarregada de problemas internos e externos essa orientação é a mais adequada à sobrevivência.

Os quatro cenários, além de demonstrarem qual a situação atual da organização, podem acabar explicitando a maneira com que esta vem atuando no mercado. Mesmo inconscientemente as empresas costumam agir de acordo com suas possibilidades, sendo assim, uma empresa que se situa no quadrante de Vantagem Competitiva, por exemplo, tende a ter uma postura mais agressiva perante o mercado. Essa mensuração acaba sendo muito útil para começar a traçar o perfil organizacional e identificar o verdadeiro DNA da empresa.

De um ponto de vista mais genérico, e fazendo com que a organização alcance o cenário mais vantajoso, após a identificação dos elementos e terminada a matriz SWOT, as informações sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser utilizadas seguindo a seguinte lógica:

**Figura 8 - Matriz SWOT e seus quadrantes**



Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009).

Percebe-se, assim, que as Forças identificadas devem associar-se com as oportunidades para serem transformadas em vantagens competitivas de diferenciação. As forças também devem procurar eliminar as Fraquezas, que por sua vez devem ser minimizadas e evitadas. Já as Ameaças, além de também deverem ser minimizadas e evitadas como as Fraquezas, devem procurar ser convertidas em Oportunidades.

De acordo com Baxter (2011), a análise SWOT serve como forma de verificar a posição estratégica da empresa, nesse sentido, os resultados da análise e seu consequente cruzamento servirão como forma de conhecer as características da empresa, bem como sua atuação no mercado de acordo com os dados levantados desde o início do processo. Com os resultados da Análise, os responsáveis pelo projeto usam os dados como forma de se guiarem e ajudar na identificação dos conceitos do DNA durante o evento criativo com a participação dos *stakeholders*.

## 4 COMO A ANÁLISE SWOT É REALIZADA NO BRAND DNA PROCESS

### 4.1 O BRAND DNA PROCESS

O Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO) da UFSC acredita que cada marca precisa saber seu DNA como ponto de partida inicial para fundamentar todo seu planejamento. Realizando diferentes projetos e atividades de ensino e pesquisa, o LOGO UFSC busca fazer uma forte ligação do *design* nos processos de *branding*. Para isso, realiza pesquisas de fundo teórico com validações pragmáticas colocando em prática diferentes ferramentas para fundamentar um relatório que expõe o DNA da empresa estudada e, dessa maneira, possibilita o desenvolvimento lúcido de estratégias em *branding*.

Buscar o DNA de uma marca nada mais é do que identificá-la de maneira a relacionar as características que a tornam única. Assim como o DNA humano, o DNA das marcas carrega todas suas características, distinguindo-as das demais, tornando-as únicas. De acordo com Nowrah (2006) o DNA da marca pode ser compreendido como o DNA de um ser vivo, visto que carrega todas as características da organização e a singulariza, refletindo não somente valores como sua imagem perante a sociedade. Usando a metáfora do DNA humano para o DNA empresarial, temos que “O DNA - ácido desoxirribonucleico - é a parte mais importante de cada célula. Ele contém informações vitais que passam de uma geração à outra.” (GOMEZ; OLHATS; FLORIANO, 2010, p. 143). É o DNA responsável por determinar as características humanas e carregar as informações sobre os seres:

O gene, a molécula de DNA, por acaso é a entidade replicadora mais comum em nosso planeta. Poderá haver outras. Se houver, desde que certas outras condições sejam satisfeitas, elas quase inevitavelmente tenderão a tornarem-se a base de um processo evolutivo. (DAWKINS, 1995, p. 121).

Dessa maneira a síntese de informações sobre todas as características humanas estão concentradas em seu DNA, da mesma maneira a síntese das informações e características empresariais resultarão no DNA empresarial. Assim como nos seres vivos, em que o DNA é influenciado e evolui também pelo meio, o DNA empresarial

acaba também sendo influenciado por este. Será o conjunto formado pelo meio em que a empresa atua, juntamente com suas características internas responsáveis por formar o DNA empresarial. Nesse sentido “A identidade não pode ser aparafusada; ela cresce das raízes, da sua história, e de tudo que dá uma autoridade e legitimidade única com valores e benefícios específicos” (GOMEZ; OLHATS; FLORIANO, 2010, p. 145).

Por todos esses conceitos e entendimentos é que se acredita ser possível a criação de um DNA metafórico para organismos não vivos, sendo possível desenvolver, assim, alma metafórica para objetos, marcas e empresas, proporcionando dessa maneira uma atribuição de valor técnico, comercial e ainda emocional.

[...] o “DNA” das organizações vivas compõe-se de quatro elementos básicos, que se combinam e recombinam para expressar distintas identidades, ou personalidades (NEILSON, 2008, p. 10).

Propondo uma metáfora mais completa do DNA dos seres vivos para o DNA organizacional, e comparando os quatro elementos básicos do DNA dos organismos vivos, sendo eles Adenina (A), Timina (T), Citosina (C) e Guanina (G), Neilson (2008) faz referência a outros quatro elementos que seriam responsáveis por substituir esses elementos básicos quando se refere ao DNA empresarial. Esses quatro outros elementos se definem como: Emocional (E), Mercadológico ou Comercial (C), Técnico ou Tecnológico (T) e de perpetuação ou Resiliência (R), havendo ainda um quinto elemento que substituiria a proteína responsável por integrar os quatro elementos, o elemento Integrador (I). Cada conceito que comporá o DNA empresarial será responsável por representar determinada gama de características empresariais que formarão sua identidade, seu DNA empresarial.

O conceito emocional é essencial para a vida das pessoas, permitindo que estas possam avaliar as situações como sendo positivas ou negativas (NORMAN, 2008). São as emoções que permitem satisfazer as necessidades da alma de acordo com Ellwood (2004). Em relação ao conceito mercadológico, este é responsável por demonstrar as características mercadológicas e o valor potencial comercial que a marca possui. De acordo com a Lopes e Gomez (2012a), as coisas devem possuir, em seu DNA, um componente mercadológico, o qual diz respeito a como se apresenta no mercado de modo vendável.

Já em relação ao elemento técnico ou tecnológico temos que este é “um benefício racional, mensurável, que relacionamos aqui como um atributo físico ligado ao produto a fim de garantir uma promessa de suprir uma necessidade do usuário” (LOPES; GOMEZ, 2012a). O conceito técnico que compõe o DNA da marca deve estar relacionado diretamente com o produto ou serviço oferecido, enfatizando seus atributos físicos, onde estes poderão emprestar seus significados, proporcionando ao consumidor a mesma percepção de qualidade tanto no produto quanto na marca, de acordo com Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton, citados por Heskett (2008).

Quanto ao elemento de resiliência, tem-se que “A resiliência não significa mudar com a maré; mas manter sua autenticidade dentro das mudanças contínuas da sociedade de consumo” (LOPES; GOMEZ, 2012a). Estando o mercado cada vez mais exigente às mudanças, há uma necessidade de flexibilidade e capacidade de adaptação para a tomada de decisão e a criação de produtos e estratégias.

Como último elemento, temos o elemento integrador que ocupa o lugar da proteína. Esse elemento tem o objetivo de conectar todos os outros elementos, pois ainda que cada um dos elementos tenha um sentido separado e bem específico, será a junção e congruência dos quatro elementos responsável por diferenciar a empresa. Os elementos de maneira conjunta “devem trabalhar sempre em conjunto, combinando-se e recombinando-se, interferindo na forma de agir um do outro, coexistindo” (LOPES; GOMEZ, 2012a) para isso o quinto elemento, o integrador, será o responsável por possibilitar tal integração.

Fortalecer os aspectos diferenciais e emocionais que podem ser atribuídos a uma marca sempre foi o papel do *Branding*. Utilizar a analogia do DNA é mais uma maneira de ilustrar e ressaltar que as diferenças são as verdadeiras virtudes das marcas que quando diferenciadas e vendidas corretamente alcançam seu público de maneira mais eficaz. Identificar o DNA de uma marca é apontar suas características, diferenciando-as das demais.

Para estabelecer conexão com os humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será constituída ao longo de sua vida. Atingir a diferenciação já é difícil para os profissionais de marketing. Atingir

diferenciação autêntica é ainda mais difícil. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 39).

Considerando que *Branding* é um processo contínuo de manutenção da marca para que ela atenda plenamente os desejos e expectativas do seu público, o LOGO UFSC, além de aplicar o Brand DNA Process para identificar o DNA corporativo, salienta a necessidade da revisão constante do DNA da marca empresarial, a fim de traduzir ações em *branding* sempre autênticas. A marca pode ser considerada um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um desenho, uma expressão, ou uma combinação entre eles, que “tencione identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos competidores” (BATEY, 2008). Atualmente para o sucesso empresarial, o mercado exige que se entenda a marca (*brand*) como o elemento que evidencia as características internas e externas das corporações. Dessa maneira, é indispensável à marca ser construída e reconstruída, numa contínua gestão (*branding*), que esteja sempre atrelada às condições e qualidades prescritas em seu DNA. Para Wheeler (2008), a construção de uma nova marca, ou seu aprimoramento, é uma responsabilidade compartilhada por todos que participam da organização, sendo empregados ou gerentes, para ele “o sucesso do futuro da marca depende da construção de uma consciência coletiva, da preservação da sua reputação e do crescimento de seus valores” (WHEELER, 2008, p. 175). No mesmo sentido temos que:

Aderir a diretrizes requer disciplina e vigilância. O mais importante de tudo, no entanto, é que economiza tempo, dinheiro, frustração e ajuda a construir a marca. Os melhores instrumentos de gestão de marcas comunicam “o que a marca significa”, vale, de proporcionar a informação sobre a identidade da marca (WHEELER, 2008, p. 175).

Outro ponto importante no processo do Brand DNA Process é em relação ao ambiente cocriativo. Para que o DNA da marca seja identificado de maneira completa, uma diversidade maior de pessoas envolvidas com a marca deve participar do processo. Partindo dos conhecimentos conjuntos de *branding* e *design* objetiva-se a identificação e validação do DNA de uma marca, fazendo com que os *stakeholders* e a gerência, ao participarem do processo de criação,

compartilhem informações e experiências emocionais ou funcionais com a marca.

Dessa maneira, para que a validação da marca ocorra de maneira completa, é necessária a participação de todos os envolvidos no processo de maneira a possibilitar uma visão mais ampla e holística da organização, tanto interna quanto externa dos conceitos norteadores que representam a marca. Fazer a gestão adequada da marca conexa ao seu DNA é a proposta que busca fazer com que, tanto os funcionários, quanto os seus fornecedores, possam por fim experimentar e viver o DNA da marca.

A gestão de marcas, depois de identificado o seu DNA, irá auxiliar a empresa a não apenas ser influenciada pelo mercado, mas também influenciá-lo. “A marca não é simplesmente um ator do mercado, ela deve ser um organizador, movido por uma visão, uma missão, uma concepção daquilo que deve se tornar categoria”. (KAPFERER, 2003, p. 41). É importante lembrar que uma marca criará uma relação direta com os clientes. Dessa maneira é imprescindível que esta represente verdadeiramente aquilo que a empresa é:

Uma marca é um contrato, implícito por natureza, e que norteia as relações entre as empresas e seus clientes. Esse relacionamento é bidimensional: não somente econômico, mas também criador de vínculos emocionais que algumas vezes são muito fortes – como a infidelidade de ambos os lados, abandono momentâneo ou permanente e, acima de tudo, caracterizados pela capacidade de ambas as partes contratantes poderem influenciar-se mutuamente, mantendo ou alterando o comportamento. (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p. 125).

O Brand DNA Process tem sido desenvolvido como forma de apoio à decisão das empresas para a definição da sua identidade corporativa, desde a construção ou validação de seu DNA de marca até as estratégias de comunicação com seu público. É válido lembrar que estando a empresa sujeita a variações tanto internas quanto externas as ações devem estar sempre em construção a fim de alinharem-se e vincularem-se ao seu DNA.

Sempre em construção, os objetivos do Brand DNA Process variam a cada projeto, já que cada projeto é feito especificamente para o

cliente em estudo, apesar disso alguns objetivos são constantes, dentre eles podemos destacar alguns como:

- 1) Diagnosticar o DNA corporativo da empresa em questão;
- 2) Construir a base identificadora da marca que norteará as ações de marca da empresa;
- 3) Criar metáforas dos conceitos do DNA da empresa para melhor entendimento sobre a marca e seus *stakeholders* (Públicos que sustenta – positiva ou negativamente – determinada empresa ou marca, tais como consumidores, clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, grupos de pressão, governos, imprensa etc.);
- 4) Demonstrar visualmente os conceitos do DNA da empresa;
- 5) Analisar aspectos externos da marca: público e concorrência;
- 6) Estruturar o posicionamento atual da marca e sugerir mudanças estratégicas a serem promovidas;
- 7) Apresentar e validar dentre os *stakeholders* os conceitos da marca.

Todos os objetivos deste processo visam identificar na marca quais são os seus elementos de diferenciação, responsáveis por criar a autenticidade tão importante e almejada pelas marcas perante consumidores. Identificando o DNA organizacional de uma empresa, por meio do Brand DNA Process fazemos com que, segundo Lopes e Gomez (2012a), se encontrem quatro conceitos-chave (um emocional, um relativo à resiliência, um mercadológico, um técnico) e um quinto elemento ainda, com caráter integrador. Esse último é responsável por ligar-se e conectar aos outros quatro elementos anteriores, gerando dessa maneira um DNA próprio. Usa-se para esse conceito a analogia do DNA humano, em que as cadeias de carbono, quando agrupadas de maneira distintas, acabam criando características diversas e únicas nos seres.

Essa ferramenta desenvolvida para visualizar os conceitos que definirão o “DNA” da marca baseia-se na identificação de quatro conceitos que irão se combinar e recombinar, assim como no DNA dos seres vivos, para expressar a identidade e a personalidade fundamentais das marcas. Durante os anos de aplicação, em diversas empresas [...] foi percebida a sua influência positiva na criação e gestão das marcas. Porém, ao longo do tempo de aplicação da ferramenta,

percebeu-se a necessidade de definir claramente qual a função dos conceitos diagnosticados no “DNA” de marcas. Assim, utilizando-se de alguns pilares conceituais empregados em diversas organizações, sendo estes a Emoção (E), a Resiliência (R), a Técnica (T) e o Mercadológico (M), além de um conceito Integrador (I), busca-se fortalecer a marca, permitindo, então, um melhor posicionamento de empresas, a fim de garantir uma maior vantagem competitiva. Além disso, tentamos manter a associação o mais fiel possível, uma vez que o DNA vivo é estruturado por ATCG interligado por uma camada de fosfato, e o “DNA” de marca é estruturado por ERTM e interligado por um conceito Integrador. (LOPES; GOMEZ, 2012a, p. 158).

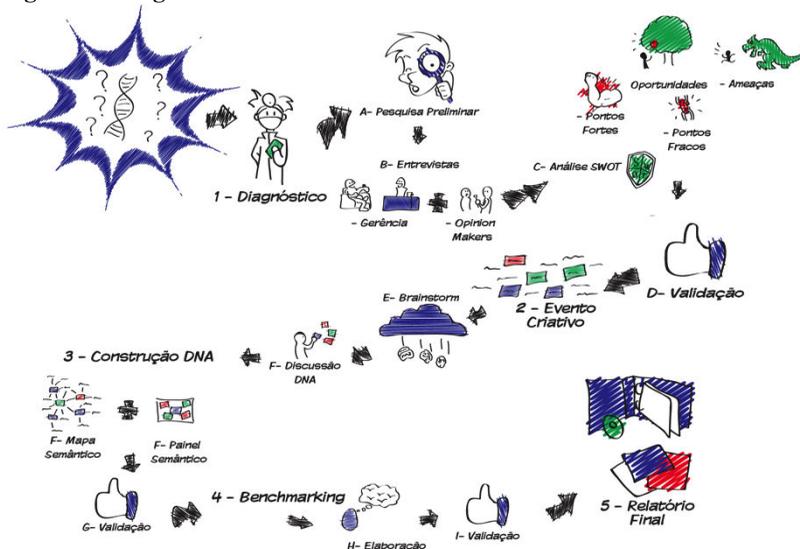
Por se tratar de uma ferramenta que deve ser construída cocriativamente, não só pelos aplicadores da ferramenta, como também por todos os envolvidos direta e indiretamente com a empresa, esse processo faz com que haja um maior diálogo entre as empresas, seus *stakeholders* e os *designers* responsáveis pela aplicação do processo.

Considera-se o processo Brand DNA como elemento motivador, oferecendo uma experiência gratificante e marcante aos participantes, reforçando o processo de identificação entre os colaboradores e a marca organizacional. (CARDOSO; PERASSI, 2012, p. 3).

Essa maior interação faz com que a marca consiga construir uma personalidade – um DNA – verdadeiramente genuína.

A aplicação do processo em si envolve uma série de etapas, atualmente dividida em cinco grandes grupos: 1) Diagnóstico; 2) Evento Criativo; 3) Construção do DNA; 4) *Benchmarking*; 5) Relatório Final. Entre cada etapa descrita há sempre uma validação com o cliente, zelando pela cocriatividade e aproximando o cliente do processo ao longo de sua construção. A seguir temos uma ilustração das etapas e seus componentes.

Figura 9 - Diagrama do Brand DNA Process



Fonte: Acervo pessoal do LOGO (2014).

Cada uma das cinco etapas que compõem o Brand DNA Process possui objetivos e características que, em conjunto, serão responsáveis por criar e sustentar o DNA corporativo da empresa. São as etapas e suas características:

- 1) **DIAGNÓSTICO:** Etapa inicial das atividades do Brand DNA Process. É nessa etapa que será traçado o diagnóstico da empresa por meio de coleta de informações. Essa coleta de informações é feita por meio de pesquisas e entrevistas, culminadas com a análise dos pontos fortes e fracos (análise interna) e oportunidades e ameaças (análise externa) que cercam a organização e principalmente a marca. A etapa de diagnóstico pode ser subdividida em três pequenas etapas: 1) Pesquisa preliminar; 2) Entrevistas com gestores e *opinion makers* da empresa (formadores de opinião - pessoas que influenciam ou influenciaram a organização de alguma maneira); e, por fim, 3) Análise SWOT, que dará respaldo para a continuação de todo o processo;
- 2) **EVENTO CRIATIVO:** Etapa do Brand DNA Process em que se organiza um evento criativo no qual participam os gestores

do *Brand DNA Process*, *stakeholders* e *opinion makers* da empresa, aplicando-se a ferramenta *Brand DNA Tool*. Essa ferramenta utiliza técnicas como o *brainstorming* para fomentar discussões sobre quais os conceitos que comporão a analogia do DNA empresarial, ou seja, qual será o conceito que representará cada genoma do DNA;

- 3) **CONSTRUÇÃO DO DNA:** Após o evento criativo, os participantes enviam imagens que servem para a construção de um painel semântico. Esse painel semântico funciona como um apoio visual reforçando os conceitos da marca. Por meio deste constrói-se um mapa semântico com os conceitos identificados na etapa anterior e, ainda, identifica-se as palavras que apareceram ao longo da discussão do DNA;
- 4) **BENCHMARKING:** Nessa etapa é realizado o *benchmarking* dos conceitos. Sendo o *benchmarking* a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior, no qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante, nessa etapa busca-se fazer o mesmo, porém buscando os conceitos identificados nas etapas anteriores. Buscando a marca que melhor representa o determinado conceito, tenta-se identificar também seus posicionamentos e estratégias para auxiliar não apenas no reconhecimento do DNA, mas também identificar possíveis ações estratégicas;
- 5) **RELATÓRIO FINAL:** Ao final de todas as etapas, reunimos todos os dados levantados e montamos um relatório do DNA da marca. Cada relatório é único e pensado para determinada empresa, conciliando com os resultados colhidos na construção do DNA empresarial de maneira a garantir a autenticidade da marca desde suas raízes.

Todo este processo resultará na identificação do DNA empresarial, o que auxiliará todo o processo de gestão da marca construído a partir das características essenciais da empresa. Tendo cada empresa características distintas faz-se necessário, a cada aplicação do processo, uma adequação de maneira a personalizar e adequar a ferramenta às necessidades de marca da empresa.

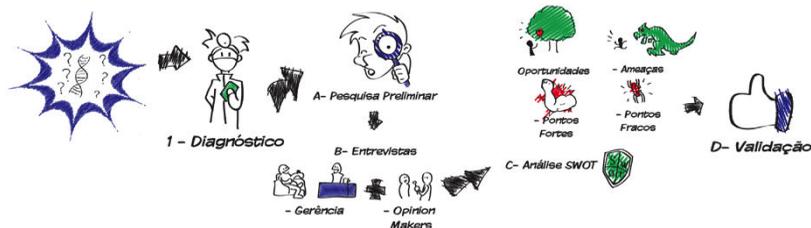
Vale destacar que este processo – *Brand DNA Process*, de acordo com Lopes e Gomez (2012b) tem sido aplicada desde o ano de 2006 com relativo sucesso dentro do LOGO, laboratório vinculado à UFSC,

tendo surtido verdadeiro efeito nas organizações aplicadas, ajudando na construção e fortalecimento das marcas.

#### 4.2 A ANÁLISE SWOT NO BRAND DNA PROCESS

Tendo estudado cada etapa da ferramenta do Brand DNA Process, identificamos a etapa do diagnóstico como responsável por comportar a Análise SWOT. É por meio da análise SWOT que os aplicadores obterão todas as informações que darão respaldo para aplicar a ferramenta. É a análise SWOT que sintetizará as informações colhidas anteriormente na entrevista e nas pesquisas preliminares. Ampliando o processo, temos o diagrama a seguir.

**Figura 10 - Diagrama do Brand DNA Process – Etapa de Diagnóstico**



Fonte: Acervo pessoal do LOGO (2014).

No Brand DNA Process a Análise SWOT é utilizada como um meio de sintetizar as informações colhidas no diagnóstico que subsidiarão todas as etapas seguintes. Na pesquisa preliminar fomenta-se a busca por informações públicas, como informações obtidas na internet, buscando obter uma impressão sobre a marca e como esta se posiciona no mercado. É a busca por informações externas que vai além das informações relacionadas com a empresa, objetivando também conhecer o mercado e os cenários onde ela atua. Já nas entrevistas, os aplicadores têm um contato maior com o ambiente interno e o ambiente externo direto da empresa. Ao falar com pessoas que compõem a gerência empresarial, os aplicadores têm a possibilidade de ter uma percepção maior da parte estratégica adotada pela organização. A percepção sobre a estratégia empresarial também é percebida nas entrevistas com os denominados pelo laboratório de *opinion makers*<sup>4</sup>. Estes permitirão uma análise mais

<sup>4</sup> *Opinion makers* para o LOGO e, conseqüentemente, para a metodologia do Brand DNA Process, são os formadores de opinião da empresa de maneira

externa e abrangente, já que conhecem certa faceta interna da empresa por atuarem diretamente com ela e ao mesmo tempo são externos à mesma.

Concordando com a importância de se ter diferentes atores na construção da Análise SWOT, Ferrell e Hartline (2009, p. 137) nos colocam que além das opiniões dos consumidores, “o gerente deverá basear as classificações em informações de empregados, parceiros comerciais ou em sua própria intuição e conhecimento”. Essa afirmação indiretamente faz referência à necessidade de um processo cocriativo ao se trabalhar com a análise SWOT, que encontra congruência com todo o processo do Brand DNA Process, tendo a cocriatividade como essência da construção da metodologia.

Ao entrevistar *opinion makers*, os aplicadores buscam uma percepção interna de processos e ao mesmo tempo da relação direta que a empresa tem com o mercado. A facilidade com que a empresa consegue substituir seus fornecedores ou se este é único são características importantes que influenciam diretamente as marcas.

Conhecendo como a análise SWOT é aplicada no Brand DNA Process, tendo apresentado os modelos defendidos por diferentes autores sobre como aplicar a análise SWOT e, principalmente, buscando aplicar e conciliar estas informações de maneira a construir um modelo que melhor extraísse as informações necessárias para a construção do DNA empresarial de maneira mais objetiva, propomos o modelo a seguir.

---

geral, podendo ser fornecedores, clientes e até mesmo pessoas que participaram ou acompanharam a criação e o desenvolvimento da organização de uma maneira mais passiva. O que se busca é a opinião de quem acompanha a empresa há algum tempo, mas não participa ativamente de sua rotina.



## **5 MODELO PROPOSTO DE ANÁLISE SWOT PARA O BRAND DNA PROCESS**

Por ter o LOGO a cocriação como filosofia basilar de seus projetos, buscando sempre trazer o cliente para dentro do processo de intervenção e fazendo-o construir junto ao laboratório o DNA empresarial, buscamos construir um modelo de análise SWOT condizente com as práticas do laboratório. Sendo uma característica do LOGO estar sempre em construção, cabe refletir em uma frase de Lewin “Você não pode compreender um sistema até tentar mudá-lo” (LEWIN apud SCHEIN, 2009, p. 2), dessa maneira, a proposta de mudança no modelo a ser aplicado para a construção da análise que subsidiará a construção do DNA objetiva não apenas deixar a etapa mais científica, mas também conhecer suas possibilidades, possibilitando que esta evolua constantemente.

Dessa maneira o modelo proposto foi planejado de maneira a possibilitar sua aplicação no Brand DNA Process na etapa de diagnóstico, a fim de conquistar a maior gama de informações possíveis que subsidiarão a construção do DNA empresarial:

- 1) Compreensão do referencial conceitual;
- 2) Identificação dos pontos internos e externos;
- 3) Classificação por grau de Magnitude e Importância;
- 4) Cruzamento de dados na matriz SWOT.

Procuramos seguir um planejamento que abrangesse e colocasse todos os envolvidos com o projeto em contato com a construção da análise, de maneira que o projeto fosse subsidiado por informações advindas não apenas de todos os membros em contato com cada etapa da pesquisa, mas também dos clientes.

### **5.1.1 Compreensão do referencial conceitual**

Já ressaltado anteriormente no referencial teórico, a má distinção entre questões internas e externas é a principal razão para uma análise SWOT mal conduzida. (FERRELL; HARTLINE, 2009). Tendo cumprido a etapa de pesquisa e estudo a respeito do que consiste o ambiente interno e externo no referencial teórico, o modelo deve poder transmitir esse conhecimento para os colaboradores do laboratório a fim de que o conhecimento seja internalizado e acessível a todos.

Confundir questões externas com questões internas pode fazer com que a análise não seja efetiva. Essa questão pode ocorrer por dois motivos principais: ou os integrantes não estão cientes do que realmente

se tratam características internas e característica externas, ou então – focando apenas em estratégias desenvolvidas precipitadamente –, os aplicadores da análise SWOT acabam apresentando estratégias como se fossem oportunidades. De acordo com Ferrell e Hartline (2009) muitas vezes se confunde o conceito oportunidade, que deve ser percebido como algo que está no mercado independentemente da empresa, associado a características presentes no ambiente econômico, competitivo, cultural etc. A oportunidade estratégica deve ser pensada em uma etapa posterior da análise. Dessa maneira, apresentar previamente os conceitos e os exemplos do que são pontos internos e quais são os pontos externos pode fazer toda a diferença.

Para solucionar esse empecilho conceitual, propomos que ao menos os conceitos básicos referentes aos elementos do ambiente interno e do ambiente externo sejam lembrados.

Para esse fim preparamos um resumo que deverá ser estudado pelos aplicadores da análise. Esse resumo foi produzido levando em conta todo o repertório teórico levantado na fundamentação teórica da presente pesquisa e é apresentado no Apêndice A. A estrutura do referido resumo é apresentada a seguir.

**Quadro 10 - Resumo teórico dos ambientes externo e interno**

<b>Resumo Teórico Dos Ambientes Externo e Interno</b>	
<b>1 O AMBIENTE EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 O Ambiente Externo Indireto – Macroambiente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>O Ambiente Externo, Macroambiente Econômico</li> <li>O Ambiente Externo, Macroambiente Demográfico</li> <li>O Ambiente Externo, Macroambiente Tecnológico</li> <li>O Ambiente Externo, Macroambiente Político-legal</li> <li>O Ambiente Externo, Macroambiente Sociocultural</li> </ul> </li> <li>1.2 O Ambiente Externo Direto – Microambiente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>O Ambiente Externo, Microambiente Clientes</li> <li>O Ambiente Externo, Microambiente Fornecedores</li> <li>O Ambiente Externo, Microambiente Distribuição</li> <li>O Ambiente Externo, Microambiente Concorrência</li> </ul> </li> </ul>
<b>2 O AMBIENTE INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Ambiente Interno, Recursos Físicos</li> <li>O Ambiente Interno, Recursos Organizacionais</li> <li>O Ambiente Interno, Recursos Humanos</li> <li>O Ambiente Interno, Cultura</li> </ul>
<b>3 AMBIENTE EXTERNO X AMBIENTE INTERNO</b>	

Fonte: A autora (2014).

Revisar cada questão teórica ressaltando o que é uma característica interna e o que é uma característica externa facilita no momento de aplicar a análise na prática. Por mais que os participantes estejam habituados a aplicar a análise SWOT, uma revisão prévia dos conceitos, características e exemplos acaba tornando a aplicação mais objetiva, além de sanar dúvidas que cada participante possa ter a respeito de um conceito.

De maneira geral, ao apresentar os conceitos e separar características internas e externas, as dúvidas são facilmente sanadas pela simples pergunta apresentada pelos autores Ferrell e Hartline (2009, p. 133): “Haveria essa questão se a empresa não existisse?”, onde caso a resposta for positiva a questão deve ser tratada como externa.

### **5.1.2 Identificação dos pontos internos e externos**

Sendo aplicada de maneira empírica e intuitiva, a análise SWOT dentro do Brand DNA Process não possui uma formalidade padronizada. Dessa maneira e em congruência com o que foi apresentado pelos inúmeros autores no referencial teórico, procuramos

facilitar a identificação dos pontos internos e externos por meio da construção de tabelas. Estas objetivam um registro mais padronizado da aplicação da análise e permitem também sua aplicação de maneira mais científica.

Foram elaboradas para este efeito primeiramente a tabela de comparação com concorrentes, explicada por Yanaze (2011, p. 319). A análise comparativa é importante para situar a empresa no mercado e qualificá-la quanto àqueles com que esta concorre. Ao analisar cada elemento interno empresarial, comparando com os principais concorrentes, podemos concluir mais facilmente se o elemento em análise trata-se de pontos fortes, pontos fracos ou neutralidades. A mesma análise pode ser feita para elementos externos. Assim, elementos que isoladamente estavam sendo vistos como ameaças, dada a comparação com os concorrentes, poderão ser percebidos, na verdade, como oportunidades. Em relação à comparação e ao conhecimento prévio necessário também dos concorrentes para realizar a análise, Yanaze ressalta:

Entendemos que há grandes dificuldades de se levantar os *inputs* e *outputs* dos concorrentes. Assim sendo, muitos espaços analíticos ficarão em branco. Entretanto, se o conhecimento de alguns deles se constituir como fundamental para a tomada de decisões, a empresa deverá buscá-los, para que a análise seja mais completa. Pesquisas realizadas com fornecedores, instituições financeiras, órgãos de pesquisa e de fomento, universidades corporativas etc. podem propiciar à empresa o conhecimento dos *inputs* e *outputs* mais importantes da concorrência. (YANAZE, 2011, p. 318).

Assim, mesmo não completando todos os pontos da tabela, a análise comparativa da organização com os seus concorrentes serve como reflexão em relação à realidade conquistada por cada um. A comparação dos caminhos seguidos por cada organização esclarece de maneira mais prática quais as deficiências e qualidades de cada empresa, evidenciando cada quesito questionado pela análise SWOT. O modelo exposto por Yanaze (2011) está de acordo com o que postula Tarapanoff (2001, p. 223):

Com o propósito de facilitar a aplicação do

processo de análise SWOT, a organização pode dividir a análise dos ambientes internos e externos por área de interesse, como marketing, finanças e pessoal. Para cada área são selecionados os principais itens, os quais serão tratados em conjunto quando da análise consolidada da organização.

A tabela proposta foi adaptada de Yanaze (2011) visto que muitos itens contidos na original são específicos de empresas industriais e servem para traçar estratégias de gestão produtiva, não sendo este o foco do LOGO. De maneira a conciliar a teoria apresentada no primeiro momento, o modelo de Yanaze sofreu modificações de maneira a deixar claro o que seria o Ambiente Externo (Macro e Microambiente) e qual seria o Ambiente Interno. Dessa maneira a tabela comparativa apresentou o formato a seguir.

**Tabela 1 - Análise comparativa da concorrência dos elementos Internos e Externos**

<b>Análise Comparativa dos elementos internos e externos</b>			
	<b>Empresa em Análise</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>
<b>1 O AMBIENTE EXTERNO</b> <b>1.1 O Ambiente Externo Indireto – Macroambiente:</b> <i>O Ambiente Externo, Macroambiente Econômico:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldades no setor</li> <li>2. Aumento de taxas e impostos</li> <li>3. Exaustão de matéria-prima</li> <li>4. Disponibilidade de crédito</li> </ol>			

(Continua)

(Continuação)

<p><i>O Ambiente Externo, Macroambiente Demográfico:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taxa de crescimento da população</li> <li>2. Extrato da população cliente ou potencial cliente</li> <li>3. Grau de instrução dos consumidores</li> </ol> <p><i>O Ambiente Externo, Macroambiente Tecnológico:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de diferenciação tecnológica</li> <li>2. Existência de tecnologia que diminui o custo</li> <li>3. Exigência de tecnologia específica para comercialização do produto</li> </ol> <p><i>O Ambiente Externo, Macroambiente Politico-legal:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entraves legais para a comercialização do produto</li> <li>2. Abertura do mercado internacional</li> <li>3. Exigência de requisitos legais para a fabricação ou comercialização</li> </ol> <p><i>O Ambiente Externo, Macroambiente Sociocultural:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradições e valores de acordo com o produto</li> <li>2. Estilo de vida adequado ao produto</li> <li>3. De quem é a decisão de compra do produto</li> </ol>			
--	--	--	--

(Continua)

(Continuação)

<p><b>1.2 O Ambiente Externo Direto – Microambiente:</b>  <i>O Ambiente Externo, Microambiente Clientes:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>O que os clientes e potenciais clientes pensam sobre a empresa?</i></li> <li>2. <i>O que pensam sobre a qualidade do produto, atendimento, preço e valor geral, facilidades e mensagens promocionais?</i></li> <li>3. <i>O que atrapalha para melhor servir os clientes ou converter os não clientes em clientes?</i></li> <li>4. <i>Quais são as necessidades atuais dos clientes</i></li> </ol> <p><i>O Ambiente Externo, Microambiente Fornecedores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Dependência ou pluralidade de fornecedores</i></li> <li>2. <i>Flexibilidade de prazo e preço dos fornecedores</i></li> <li>3. <i>Qualidade dos fornecedores em relação à matéria-prima</i></li> </ol> <p><i>O Ambiente Externo, Microambiente Distribuição:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Distribuição própria ou terceirizada</i></li> <li>2. <i>Ampla ou restrita cadeia de distribuição</i></li> <li>3. <i>Qualidade de entrega da distribuição atual</i></li> </ol>			
---	--	--	--

(Continua)

(Continuação)

<p><i>O Ambiente Externo, Microambiente Concorrência:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Característica de diferenciação da concorrência</i></li> <li>2. <i>Diferença orçamentária e gestão de custos da concorrência</i></li> <li>3. <i>Tamanho, lucratividade, objetivo, mercado-alvo e estratégia</i></li> </ol> <p><b>2 O AMBIENTE INTERNO</b></p> <p><i>O Ambiente Interno, Recursos Físicos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Infraestrutura</i></li> <li>2. <i>Matéria-prima: nível de estoque, preço pago, qualidade</i></li> <li>3. <i>Investimentos em equipamentos, pesquisa, inovação e comunicação</i></li> <li>4. <i>Capital de giro disponível</i></li> </ol> <p><i>O Ambiente Interno, Recursos Organizacionais:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Nível de produção e capacidade</i></li> <li>2. <i>Processos e métodos utilizados</i></li> <li>3. <i>Network e alianças estratégicas</i></li> </ol> <p><i>O Ambiente Interno, Recursos Humanos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Política salarial</i></li> <li>2. <i>Nível de motivação, treinamento e comprometimento dos colaboradores</i></li> </ol>			
---	--	--	--

(Continua)

(Continuação)

<p><i>3. Grau de capacitação, qualidade e quantidade de pessoas</i>  <i>O Ambiente Interno, Cultura:</i></p> <p><i>1. Relações de poder e autonomia dos funcionários</i></p> <p><i>2. Nível de entrosamento e fidelidade à empresa</i></p> <p><i>3. Identidade empresarial perceptível na organização</i></p>			
---	--	--	--

Fonte: Adaptado de Yanaze (2011) e em conjunto com características apontadas por Ferrell e Hartline (2009).

Essa tabela é apenas um modelo genérico. É essencial que para cada empresa estudada haja uma adaptação dos itens da tabela de maneira a deixar a aplicação mais pessoal e condizente com a organização em estudo possível. A personalização de cada etapa de análise é característica do Brand DNA Process, que adapta sempre a melhor maneira para atender as necessidades do cliente em estudo.

Em relação ao referencial teórico essa tabela acaba sendo uma adaptação do modelo proposto por Yanaze (2011) e Ferrel e Hartline (2009). Procurou-se incluir na tabela comparativa os questionamentos que os autores Ferrel e Hartline (2009) apontam como essenciais para desvendar os pontos internos e externos. Para os autores a análise SWOT é estruturada da seguinte maneira: 1) Faça uma ampla busca dos concorrentes; 2) Examine as questões da perspectiva do consumidor; 3) Procure causas, não características; 4) Separe as questões internas das questões externas.

O primeiro ponto é satisfeito pelo estudo necessário para o preenchimento da tabela, já que ao mesmo tempo em que identifica quais são os concorrentes, também os analisa em conjunto. O segundo ponto é satisfeito incluindo as perguntas elaboradas pelo autor dentro da tabela. As perguntas consistem em responder: 1) O que os consumidores (e não consumidores) pensam sobre nós como companhia? 2) O que os consumidores (e os não consumidores) pensam da qualidade de nosso produto, atendimento, preço e valor geral e de nossas facilidades e mensagens promocionais em comparação com o dos concorrentes? 3) Qual de nossos pontos fracos leva à diminuição na habilidade de servir

os clientes (e diminuição na habilidade para converter os não consumidores)? 4) Como as tendências no ambiente externo afetam os consumidores (e os não consumidores)? 5) Qual é a importância relativa dessas questões, não como nós as vemos, mas como os consumidores as veem? Essas questões são inseridas na própria tabela comparativa de maneira a já respondê-las no momento do preenchimento da tabela comparativa.

Já o terceiro ponto é satisfeito quando os aplicadores são instruídos a identificar os entraves e gargalos operacionais e não apenas a apontar características diferenciais. Qualquer característica apresentada pela empresa tem fundamento em uma determinada causa. Serão essas causas as responsáveis por identificar a essência da organização e auxiliarão os aplicadores a melhor identificar elementos que formarão o DNA empresarial. O quarto ponto é resolvido pela própria maneira como é estruturada a tabela comparativa que já indica e categoriza quais as questões internas e quais são as questões externas.

De maneira a deixar essa etapa mais cocriativa, propõe-se levar a tabela para ser preenchida também por alguns *stakeholders* no momento da entrevista. Do questionamento da empresa em relação aos concorrentes de diferentes pessoas para as mesmas perguntas podemos conquistar preciosas informações. Ao aplicar esta tabela a pelo menos um colaborador interno na empresa e compará-la às respostas dadas por um membro do LOGO ou colaborador externo da organização, mais facilmente podemos perceber quais são os gargalos existentes daquilo que a empresa é, daquilo que a empresa é percebida e daquilo que a empresa acredita ser.

Após a análise comparativa de cada ponto externo e interno em relação aos principais concorrentes temos uma lista parcialmente organizada de pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças. Porém, faz-se importante ressaltar que não se deve ficar restrito à análise externa somente da concorrência. De acordo com Knop (2013, p. 87):

É importante ficar atento para não ignorar nem relevar condições do ambiente externo geral e do ambiente do setor, ao concentrar-se demasiadamente no ambiente da concorrência. Por exemplo, a fraqueza *Design* pode não se destacar em um mercado saturado, indicando que o próprio mercado saturado pode ser uma ameaça, a qual não foi levada em conta na matriz em questão. Essa ameaça de saturação poderia se desdobrar em ameaças adicionais ou em novas

oportunidades.

Nesse sentido é apresentada ao grupo uma tabela exemplificativa referente a possíveis pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para que se discuta e possa haver a inclusão de um elemento não evidenciado na análise comparativa proposta.

**Tabela 2 - Fraquezas potenciais a considerar em uma análise SWOT**

<b>Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades Potenciais</b>	
<b>FORÇAS INTERNAS</b>	<b>FRAQUEZAS INTERNAS</b>
Recursos financeiros abundantes	Falta de orientação estratégica
Marca bem conhecida	Recursos financeiros limitados
Número 1 do setor	Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento
Economias de Escala	Linha de produtos muito limitada
Tecnologia própria	Distribuição limitada
Processos patenteados	Custos mais altos (matérias-primas ou processos)
Custos mais baixos (matéria-prima ou processos)	Produtos ou tecnologia desatualizados
Imagem da empresa/produto/marca respeitada	Problemas operacionais internos
Talento gerencial elevado	Problemas políticos internos
Melhor habilidade de marketing	Imagem de mercado fraca
Produto de qualidade superior	Pouca habilidade de Marketing
Alianças com outras empresas	Alianças com empresas fracas
Boa qualidade de distribuição	Habilidades gerenciais limitadas
Empregados comprometidos	Empregados mal treinados

(Continua)

(Continuação)

<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	<b>AMEAÇAS EXTERNAS</b>
Rápido crescimento do mercado	Entrada de concorrentes estrangeiros
Empresas rivais são complacentes	Introdução de novos produtos substitutos
Mudanças nas necessidades/gastos do consumidor	Ciclo de vida do produto em declínio
Abertura de mercados externos	Mudança nas necessidades/gostos do consumidor
Revés de empresa rival	Declínio da confiança do consumidor
Novas descobertas de produtos	Empresas rivais adotam novas estratégias
<i>Boom</i> econômico	Maior regulamentação governamental
Desregulamentação governamental	Queda na atividade econômica
Nova tecnologia	Mudança na política do Banco Central
Mudanças demográficas	Nova tecnologia
Outras empresas buscando alianças	Mudanças demográficas
Grande alteração de marca	Barreiras no comércio Exterior
Queda nas vendas de produto substituto	Fraco desempenho de empresa aliada
Mudança nos métodos de distribuição	Tumulto na política internacional
	Enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: Ferrell e Hartline (2009, p. 134-135).

Identificados os elementos que compõem a análise e discutidas as distinções e o enquadramento de cada elemento como sendo pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, passamos à mensuração de qual desses elementos têm, ao mesmo tempo, mais magnitude e importância para a organização.

### 5.1.3 Classificação por grau de Magnitude e Importância

Após devidamente identificados os elementos internos e externos, devemos fazer uma avaliação de cada um deles. Dessa maneira os elementos são colocados na tabela de avaliação qualitativa da matriz SWOT para que, em conjunto, os aplicadores tenham a tarefa de discutir qual o grau de importância e magnitude de cada item. Temos assim:

*Magnitude*: refere-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa.

*Importância*: a prioridade atual que um elemento possui na organização em relação ao elemento importância.

Ao classificar a magnitude e a importância de cada elemento temos o produto dessa mensuração que resultará na classificação total do elemento, e conseqüentemente, o que afeta mais a empresa. O método dialético, explicado anteriormente para identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e fortalezas, é muito útil nessa etapa da aplicação da análise. Aqui, faz-se importante que os aplicadores discutam dialeticamente cada ponto da análise, de maneira a identificarem os pontos mais importantes para a construção do DNA empresarial.

Importante é ressaltar que já que se trata de uma aplicação da matriz SWOT para a utilização no Brand DNA Process, a qualificação quanto à importância e a magnitude deverá levar em consideração a implicação do elemento em relação ao *branding* organizacional, de modo com que os resultados apontem as vantagens competitivas possíveis especificadamente para serem usadas no processo. Dessa maneira é disponibilizada uma tabela que deverá ser preenchida pelos aplicadores.

**Tabela 3 - Aplicação quantitativa na matriz SWOT**

FORÇAS	M	I	C
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
FRAQUEZAS	M	I	C
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
OPORTUNIDADES	M	I	C
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
AMEAÇAS	M	I	C
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—
_____	—	—	—

M = Magnitude do elemento  
I = Importância do elemento  
C = Classificação total dos elementos  
Escala de magnitude varia de +/- 1 (baixa magnitude) a +/-3 (alta magnitude)  
Escala de importância varia de 1 (pouco importante) a 3 (muito importante)

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009, p. 139).

Após submeter cada elemento na escala de magnitude e importância devemos proceder à multiplicação dos resultados de modo a definir a classificação geral do elemento. Com os elementos devidamente classificados reordenamos a tabela sendo o primeiro elemento o de maior pontuação e o último elemento o de menor pontuação (dentro de cada categoria). Aqueles elementos que conquistaram maior nota classificatória são os que diferenciam a organização das demais, ou seja, serão estes que deverão ser levados em maior consideração no momento da definição de estratégias.

#### **5.1.4 Cruzamento de dados na matriz SWOT**

Devidamente reorganizados os elementos, da maior para a menor classificação final, passamos ao cruzamento dos elementos identificados. É nesse momento que ficarão expostas as vantagens competitivas. Assim, de acordo com Ferrell e Hartline (2009, p.140) temos que:

Depois de avaliadas a magnitude e importância de cada elemento da matriz SWOT, o gerente deverá procurar identificar vantagens competitivas, combinando forças e oportunidades. As forças fundamentais mais prováveis de serem convertidas em capacidades serão aquelas compatíveis com oportunidades importantes e de bom tamanho. Lembre-se de que capacidades que permitem à empresa atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência proporcionam vantagens competitivas.

A fim de comparar cada elemento interno com cada elemento externo a tabela a seguir é disponibilizada para preenchimento.

Tabela 4 - A matriz SWOT – Classificando elementos

		Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )				Ameaças ( <i>Threats</i> )			
		4°	3°	2°	1°	1°	2°	3°	4°
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	4°								
	3°								
	2°								
	1°								
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	1°								
	2°								
	3°								
	4°								

Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2001, p. 216).

Os aplicadores devem perceber que a listagem dos pontos fortes e das oportunidades foi invertida, fazendo com que o cruzamento dos dados resultasse na forma gráfica representada pelo quadrado central. Será o cruzamento dos elementos melhor classificados que explicitará as vantagens competitivas organizacionais. São as vantagens competitivas as responsáveis por diferenciar uma empresa de outra, pois “O foco estratégico de uma empresa está tipicamente ligado a suas vantagens competitivas” e “capacidades que permitem à empresa atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência proporcionam vantagens competitivas” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 140; 146).

Montada a matriz SWOT há quatro alternativas resultantes, que mesmo não definindo a estratégia em si, definem orientações gerais a serem seguidas pela empresa. De maneira simplificada a montagem da matriz SWOT identifica questões tais como “a empresa deve se concentrar em usar suas forças para capitalizar oportunidades ou deve adquiri-las para ser capaz de capturar oportunidades?” ou ainda “a empresa deve tentar, ativamente, minimizar suas fraquezas e evitar ameaças?” (VAN ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010, p. 123).

Passamos neste momento à definição do posicionamento atual da empresa e sua orientação que, como discutido no referencial teórico, está dividida em:

- 1) Desenvolvimento com orientação à Agressividade (muitas forças internas / muitas oportunidades externas);
- 2) Manutenção com orientação à Diversificação (muitas forças internas / muitas ameaças externas);
- 3) Crescimento com orientação à Recuperação (muitas fraquezas internas / muitas oportunidades externas);
- 4) Sobrevivência com orientação à Defensividade (muitas fraquezas internas / muitas ameaças externas).

**Quadro 11 - A Matriz SWOT e seus quadrantes**

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	Desenvolvimento ( <i>Vantagem Competitiva</i> ) <i>Agressividade</i>	Manutenção ( <i>Capacidades de Defesa</i> ) <i>Diversificação</i>
	Pontos Fracos	Crescimento ( <i>Necessidade de Orientação</i> ) <i>Recuperação</i>	Sobrevivência ( <i>Vulnerabilidade</i> ) <i>Defensividade</i>

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2009).

Outro dado interessante é que, quantificado quanto vale cada elemento da matriz SWOT, ao montarmos a matriz, podemos multiplicar os elementos por outros e dessa maneira perceber qual

quadrante apresenta maior peso. Para que essa análise não fique desequilibrada, é importante estabelecer proporcionalmente os elementos identificados mais importantes de maneira que a soma de cédulas possua o mesmo número em cada quadrante.

A seguir temos um exemplo de matriz para identificar qual o quadrante possui maior peso. A classificação apresentada por cada elemento está ao lado de cada elemento e o número apresentado em cada campo representa a multiplicação da classificação geral de cada elemento.

**Tabela 5 - A matriz SWOT quantificando os elementos**

		Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )				Ameaças ( <i>Threats</i> )				
		4°	3°	2°	1°	1°	2°	3°	4°	
		1	4	6	9	6	6	4	3	
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	4° _____	2	2	8	12	18	12	12	8	6
	3° _____	4	4	16	24	36	24	24	16	12
	2° _____	6	6	24	36	54	36	36	24	18
	1° _____	6	6	24	36	54	36	36	24	18
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	1° _____	9	9	36	54	81	54	54	36	27
	2° _____	6	6	24	36	54	36	36	24	18
	3° _____	6	6	24	36	54	36	36	24	18
	4° _____	2	2	8	12	18	12	12	8	6
Somatório Forças x Oportunidades		=	180	124	56	=	360			
Somatório Forças x Ameaças		=	144	112	86	=	342			
Somatório Fraquezas x Oportunidades		=	225	174	67	=	466			
Somatório Fraquezas x Ameaças		=	180	156	101	=	437			

Fonte: A autora (2014).

Dado o exemplo dessa tabela, percebemos que o quadrante que apresentou maior pontuação foi o que comparou as Fraquezas x Oportunidades, dessa maneira a empresa estudada apresenta-se no quadrante denominado “Crescimento” (Fraquezas x Oportunidades) com necessidade de recuperação. Como colocado anteriormente, o quadrante do Crescimento exterioriza uma necessidade de orientação à recuperação empresarial. Há necessidade de se resolverem os problemas internos, pois estes estão dificultando o aproveitamento de oportunidades. Análises com resultados no quadrante de orientação à recuperação demonstram que as fraquezas internas são as principais causas de insucesso.

A análise combinada dos ambientes internos e externos, ocorrida dentro de um escopo competitivo, identificará quais as estratégias mais adequadas à organização e qual seu posicionamento atual. Para Kotler e Bes (2004) o posicionamento consiste em ressaltar algumas características do produto de maneira a diferenciá-lo do produto da concorrência, “escolher uma característica e acentuá-la dá personalidade à nossa marca, a torna diferente das outras e mais notável“ (KOTLER; BES, 2004, p. 45).

Ao identificar o posicionamento atual da organização, é possível identificar também quais são suas vantagens competitivas. A vantagem de uma organização resulta da posição estabelecida, a partir da escolha do escopo e de uma análise de suas possibilidades de respostas ao que ela pretende. O conhecimento de suas possibilidades internas é que vai permitir a estimativa de como pode conquistar sua pretensão. Em conjunto, essas duas questões – o que e o como – devem representar o que a organização pode fazer de maneira única e superior ao que seus concorrentes fazem (TAVARES, 2008). Quando falamos sobre diferenciação e maneira única, remetemo-nos à ideia de identidade empresarial, ou seja, DNA empresarial.

Por vantagem competitiva entende-se como a organização diferencia-se dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes. A maneira com que a aplicação da análise SWOT é aqui proposta no presente modelo de análise evidencia mais objetivamente qual o posicionamento empresarial por meio de uma mensuração quantitativa dos elementos construídos ao longo da análise SWOT. Essa mensuração, além de indicar qual o posicionamento atual da empresa, destaca quais são os elementos que confrontados poderão gerar mais impacto para a organização. Aqueles elementos que, ao terem sua nota de classificação multiplicada pela nota de classificação de outro

elemento, apresentarem os maiores resultados estarão indicando quais os pontos críticos para o desenvolvimento, sobrevivência, manutenção ou desenvolvimento da empresa.

A mensuração quantitativa apenas é válida quando houver uma construção sistematizada e seleção fundamentada dos elementos que comporão a matriz. Permitindo que se continue usando a intuição em apenas algumas etapas do modelo, acreditamos que a proposta, mesmo trazendo novas técnicas quantitativas para o processo, não minimizou a característica qualitativa de análise das informações trivialmente usada para a análise SWOT do laboratório. Pelo contrário, acreditamos que ao formalizar e sistematizar a maneira como se dará a análise tanto qualitativa, quanto quantitativa, o processo acaba se tornando mais completo, de maneira a proporcionar o registro de toda a aplicação e a sua prática mais científica.

Optamos por modificar a ordem que os elementos normalmente são dispostos na matriz – sempre de maneira decrescente – para proporcionar também conclusões visuais sobre a matriz. Acreditamos que sendo o LOGO um laboratório vinculado ao curso de *Design*, a construção da matriz SWOT deve também seguir seus princípios e objetivos.

Criar, desenvolver, implantar um projeto – o *design* – significa pesquisar e trabalhar com referências culturais e estéticas, com o conceito da proposta. É lidar com a forma, com o feitiço, com a configuração, a elaboração, o desenvolvimento e o acompanhamento do projeto. (MOURA, 2003, p. 118).

Buscando trabalhar com o conceito da proposta, que nesta pesquisa se fundamenta na adequação de uma ferramenta amplamente utilizada para identificar vantagens competitivas e características empresariais em uma ferramenta de apoio para a construção do DNA empresarial, a disposição dos elementos mais impactantes, ao formarem um aglomerado central na matriz, traduz o que o DNA representa, a essência, a identidade, o coração da empresa.

É válido ressaltar que o modelo proposto foi pensado para ser utilizado pelos integrantes do LOGO que possuem como cultura empresarial a busca e identificação do DNA empresarial. Dessa maneira, os colaboradores do laboratório para esta pesquisa acabam sendo os verdadeiros consumidores do modelo – o produto desta

dissertação. Para atingirmos os consumidores, faz-se necessária a compreensão de seu universo simbólico, seus desejos e fantasias. O sucesso do produto será inteiramente proporcional à alta capacidade do público em interagir e identificar-se com ele:

A percepção existirá quando a linguagem simbólica for adequada às características culturais e socioeconômicas das pessoas, trabalhando com a representação ao nível sensorio, utilizando-se de correlações pertinentes ao seu universo de compreensão (LEITE, 2003, p. 25).

Dessa maneira a construção de uma matriz SWOT que remete a elementos identificadores e congruentes com o conceito de DNA auxilia não apenas à satisfação dos colaboradores – consumidores do modelo – mas também torna o trabalho mais empírico, mais natural e fluído. *Design* é o método onde se traduz um conceito em uma forma visual, é a organização visual dos conceitos. O *design* “pode influenciar comportamentos, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimentos em processos criativos singulares que agreguem valor. Como tal, o *design* é um catalisador de mudanças” (BEST, 2006, p. 103). Dessa maneira a proposta, levando em conta também sua apresentação visual, buscou trazer o *design* em sua essência, agregando valor ao modelo, tornando-o compreensível de maneira matemática e também visual.

De maneira a metodificar a aplicação do modelo aqui proposto e proporcionar maior compreensão de como sua aplicação foi pensada, é proposto também um cronograma de execução do modelo. O planejamento como “processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscam para o futuro” (BATEMAN; SNELL, 2010, p. 116) é imprescindível para aplicar adequadamente a proposta de método. Ademais, faz-se importante esclarecer quais são as etapas necessárias para o fiel cumprimento da proposta de modo a tirar maior proveito do modelo construído.

## 5.2 PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA ANÁLISE SWOT

De maneira a complementar o modelo, aqui é proposto um Cronograma de Execução para a aplicação do modelo. É importante que

a aplicação da análise SWOT se dê em conjunto com todos aqueles envolvidos com o projeto. Ficando cada pequeno grupo, ou pessoa, responsável por executar determinada ação no início do projeto, cada um destes pesquisadores acabou tendo um contato diferente com a empresa, o que já gera uma percepção distinta dos demais. A pluralidade de percepções a respeito da mesma empresa já é um fator que auxilia e fomenta as discussões a respeito de cada elemento que formará a análise SWOT. Contando que cada aplicador pode ter sido responsável por realizar uma entrevista com um dos *stakeholders* da empresa, a presença de todos aqueles que realizaram as entrevistas é fundamental para poder inserir na análise SWOT todas as informações que a empresa, por meio de seus colaboradores internos e externos, já proporcionou ao laboratório.

O cronograma para a realização da aplicação da análise SWOT seguindo o modelo proposto ficou estruturado da seguinte maneira.

#### Quadro 12 - Proposta de cronograma de aplicação

Hora	Atividade Desenvolvida
0h	Apresentação do projeto e objetivos
0h15	Explicação de cada ponto do referencial teórico
0h30	Preenchimento em conjunto da tabela comparativa
1h	Discussão sobre elementos escolhidos e definição dos mesmos
1h30	Classificação dos elementos quanto à Magnitude e Importância
1h45	Escolha dos elementos mais relevantes para compor a matriz
2h	Cruzamento de cada elemento na matriz
2h30	Aplicação quantitativa para identificar o quadrante de posicionamento
2h45	<i>Feedback</i> dos participantes
3h	Encerramento

Fonte: A autora (2014).

Inicialmente devemos contextualizar os participantes com as informações já coletadas na etapa inicial do diagnóstico, com a pesquisa preliminar e as entrevistas com os *opinion-makers*. Também, é importante lembrar quais serão os objetivos do projeto e o que a análise

SWOT auxiliará na identificação de informações relevantes para todo o projeto.

Contextualizados a respeito da empresa e suas informações, passamos à explicação resumida de cada ponto do referencial teórico de maneira a relembrar aos participantes o que constitui cada ponto forte, fraco, oportunidade e ameaça. Em seguida é disponibilizada a tabela comparativa para preenchimento. O preenchimento poderá ser realizado em conjunto já fomentando as discussões e a difusão e construção de conhecimentos. Ao preencher a tabela chamamos a atenção à tabela de potenciais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para ter a certeza de que nenhum ponto fraco ou forte, oportunidade ou ameaça foi esquecido.

Após o preenchimento da tabela comparativa, os aplicadores terão uma vasta fonte de informações de quais são as características internas e externas da organização. Dessa maneira é necessário que se identifique esses pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e os transcreva para a tabela de magnitude e importância, já categorizando quanto a elemento interno, externo, em seu devido quadrante.

Com os elementos devidamente transcritos passamos à classificação quanto à magnitude e importância. A multiplicação dos resultados da magnitude e importância resultará no índice geral do elemento, classificando os índices quanto à sua relevância para a análise SWOT. A classificação dos elementos é essencial para a identificação de quais deles são os que mais influenciam a empresa e, dessa maneira, quais deles melhor indicarão os elementos que formarão o DNA da empresa.

Classificados e devidamente ordenados por grau de pontuação, os elementos devem ser transcritos para a tabela de matriz SWOT para serem confrontados em pares.

Faz-se importante ressaltar que apenas os elementos que receberam maior pontuação devem ser mantidos na matriz SWOT. Devemos priorizar por aqueles que mais obtiveram pontuação de maneira a transcrever apenas o mesmo número de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a tabela de matriz SWOT. Para que a tabela da matriz SWOT possa gerar dados objetivos quanto ao posicionamento empresarial é necessário que o número de elementos transcrito para cada quadrante seja o mesmo, ou seja, devemos selecionar as 4 forças que mais influenciam a organização, as 4 fraquezas, as 4 oportunidades e as 4 ameaças mais relevantes. O número quatro aqui foi somente um exemplo, caso haja muitos elementos estes poderão ser considerados desde que em mesmo número que o grupo dos

demais elementos. Desprezar alguns elementos nesta etapa não significa descartá-los permanentemente. A comparação dos elementos pela matriz SWOT acaba gerando conhecimento já na fase de comparação. Estes conhecimentos serão utilizados ao longo do projeto mesmo tendo sido desprezados para a construção da matriz SWOT de posicionamento.

Será com a montagem desta matriz SWOT que deverá ser analisado cada um dos elementos em relação a cada oportunidade, ameaça, fraqueza e fortaleza. Essa análise será essencial para perceber o que a empresa pode aproveitar de suas forças para se beneficiar das oportunidades e se proteger das ameaças e ao mesmo tempo quais são as fraquezas que poderão fazer com que a empresa não seja capaz de aproveitar oportunidades e seja ainda prejudicada por potenciais ameaças.

A aplicação da matriz SWOT utilizando o grau de magnitude e importância de cada elemento será feita multiplicando o resultado de um elemento considerado força com cada uma das fraquezas, oportunidades e ameaças. A proposta de disposição dos elementos na matriz fará com que a multiplicação de cada valor dos elementos resulte em diferentes números. Os maiores números são aqueles que mais influenciam e impactam a empresa, serão estes que exigirão mais atenção dos aplicadores da análise para a identificação do DNA empresarial e também dos gestores.

Por outro lado, aquele quadrante que somar o maior resultado de todas as comparações indicará qual o quadrante possui mais peso na realidade empresarial. Aquele quadrante que possuir o maior valor será o que indicará onde a empresa está posicionada e qual sua orientação de atitude. Essa etapa possibilita objetivamente que se posicione a empresa no quadrante relativo ao: 1) Desenvolvimento com orientação à Agressividade (muitas forças internas / muitas oportunidades externas); 2) Manutenção com orientação à Diversificação (muitas forças internas / muitas ameaças externas); 3) Crescimento com orientação à Recuperação (muitas fraquezas internas / muitas oportunidades externas); ou 4) Sobrevivência com orientação à Defensividade (muitas fraquezas internas / muitas ameaças externas).

Após a identificação do posicionamento empresarial e tendo concluído o diagnóstico estratégico da empresa, faz-se interessante discutir o próprio processo com os aplicadores da análise. O LOGO priva pela idealização de estar sempre em construção, dessa maneira, a discussão do processo de maneira a adequá-lo e buscar falhas ou ajustes é sempre válido e imprescindível para o aprimoramento constante dos métodos e metodologias. A abertura para o *feedback* formal quanto à

aplicação da análise é importante para o registro e formalização de considerações sobre o processo. Encerra-se desta maneira a aplicação da análise a apresentação do modelo proposto.

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA: MODELO PROPOSTO X ANÁLISE SWOT REALIZADO NO PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO

De maneira a permitir uma melhor visualização prática do modelo proposto, neste capítulo apresentamos uma análise comparativa de como foi realizada a análise SWOT do projeto Rota da Inovação, que será concluído em 2014 pelo LOGO, e quais as diferenças apresentadas em relação ao modelo proposto por esta pesquisa.

O Projeto Rota da Inovação é um projeto da Prefeitura de Florianópolis que firmou parceria diretamente com o LOGO com o objetivo de projetar o conceito de Florianópolis como um polo de inovação. Para isso o projeto consistiu em criar uma marca específica para a Rota da Inovação e também o desenvolvimento de estratégias para sua divulgação. Dentre as atribuições do projeto estão o mapeamento de pontos de inovação por toda a cidade e a criação de uma rota urbanística com esses principais pontos. A entrega do projeto é então a construção da identidade de marca para esta rota urbanística. Mais informações sobre a Rota da Inovação estão disponíveis no *site* <[www.venhainovarcomfloripa.com.br](http://www.venhainovarcomfloripa.com.br)><sup>5</sup>.

De maneira a seguir a estrutura do modelo proposto será analisada cada etapa adotada com o que foi efetivamente realizado, apontando as principais diferenças procedimentais na aplicação da análise SWOT. Dessa maneira teremos quatro etapas: 1) Compreensão do referencial conceitual; 2) Identificação dos pontos internos e externos; 3) Classificação por grau de Magnitude e Importância; 4) Cruzamento de dados na matriz SWOT, mostrando o que foi e o que não foi realizado na construção da análise.

#### 5.3.1 Compreensão do Referencial Conceitual

Esta etapa visava garantir que os conceitos dos ambientes internos e externos estavam satisfatoriamente internalizados pelos elaboradores da análise SWOT. Ao ter acesso aos papéis de trabalho, todos disponíveis no Anexo A, e pelo contato direto com os integrantes

---

<sup>5</sup> Acesso em abril de 2014.

da equipe, constatamos que esta compreensão foi realizada apenas de maneira superficial de cada elemento interno e externo, sem subdividir nos componentes o que compõem o ambiente interno e externo organizacionais. Dessa maneira a revisão conceitual se resumiu em lembrar que a análise do ambiente interno é constituída em Pontos Fracos e Pontos Fortes e a análise do ambiente Externo é constituída por Ameaças e Oportunidades. Essa revisão foi realizada de maneira informal, com subsídio nos conhecimentos empíricos dos integrantes que já haviam realizado outras análises em outros projetos, sendo repassado para os demais integrantes informalmente. Por esse motivo acreditamos que a identificação correta do que consiste ponto fraco ou ponto forte pode ter ficado comprometida. Para sanar essa característica atualmente presente no laboratório, acreditamos que a revisão conceitual, construída neste projeto e sintetizada no Apêndice 1, pode contribuir para a melhor compreensão pelos integrantes da equipe e, também, proporcionar maior uniformidade dos conceitos por todos os membros, garantindo que a equipe construa a análise com entendimento equânime dos elementos que a compõem.

### **5.3.2 Identificação dos pontos internos e externos**

Como já apontando anteriormente, atualmente a identificação dos pontos internos e externos é realizada de maneira empírica e intuitiva, não possuindo uma formalidade padronizada. Atualmente a identificação é realizada apenas pela equipe responsável pelo projeto e a participação dos colaboradores da própria organização que, no caso da Rota da Inovação, são os administradores públicos responsáveis por acompanhar o projeto, e acaba se dando em dois momentos. O primeiro momento ocorre anteriormente à elaboração da análise e consiste na entrevista inicial que atualmente não é estruturada de maneira a já extrair informações direcionadas sobre pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. O segundo momento já ocorre posteriormente à realização da análise, quando se dá o evento criativo e também na validação de todas as etapas realizadas até o momento. Percebemos assim que a identificação dos pontos internos e externos é atualmente realizada sem a presença de um colaborador da própria empresa em estudo pelo laboratório e somente pelos integrantes da equipe. Essa prática pode acabar gerando pontos identificados distorcidos da realidade já que a percepção dos integrantes do laboratório quanto às características da empresa é muito superficial em relação aos

conhecimentos que um membro interno da própria empresa pode apresentar.

A análise comparativa por concorrentes também não é utilizada atualmente, dessa maneira a busca por ideias e características do negócio pode não abranger a concorrência. O conhecimento dos concorrentes e a sua comparação com o cliente do laboratório pode proporcionar uma melhor visão do negócio e já responder previamente a questionamentos que poderão surgir ao longo do projeto.

Sendo o produto dessa etapa a confecção de uma tabela contendo os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, as figuras a seguir ilustram cada um desses elementos.

**Figura 11 - As forças da Rota da Inovação**



Fonte: Disponível em: <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>. Acesso em: maio de 2014.

Em relação às forças apresentadas pela equipe responsável, percebe-se inicialmente que a conceituação está adequada ao conceito de Força e, por mais que não haja registro quanto à comparação com outras cidades que apresentam as mesmas características (que, nesse caso, poderiam ser considerados concorrentes), a visão da equipe da importância de se comparar os concorrentes está alinhada aos apontamentos supracitados na presente pesquisa. A Tabela 1 apresentada anteriormente com fonte em Yanaze (2011) para comparação com os concorrentes seria de grande valia para o registro das informações comparadas e para garantir que estas informações não se percam ao longo do projeto.

**Figura 12 - As Fraquezas da Rota da Inovação**



## Fraquezas

As fraquezas representam os pontos negativos internos existentes na cidade em relação às suas concorrentes. São deficiências que afetam o gerenciamento e dificultam o cumprimento das estratégias previamente escolhidas, portanto devem ser constantemente monitoradas e futuramente eliminadas para que não dificultem a competitividade da marca.



Problemas de infraestrutura e planejamento urbano, assim como de mobilidade (UnB 2009; RBS 2011). Também é perceptível a priorização de modalidades de transporte poluentes e pouco eficientes;



Possibilidade de acontecer vínculo da Rota da Inovação a gestões e partidos políticos, como muitas das ações públicas, ameaçando seu caráter comunitário. Também há desconhecimento da grande população do perfil inovativo e empreendedor da cidade;



Infraestrutura turística precária, com problemas maximizados na alta temporada. É forte a associação da cidade com a Ponte Herólio Luz, por vezes parecendo que a ponte e as praias são os únicos atrativos de Florianópolis;



Grande gargalo do setor de tecnologia, o principal da cidade, com falta de mão de obra especializada e também de interação sistemática entre empresas e universidades;



Há poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação. O custo de vida na cidade é alto e existe uma grande especulação imobiliária.

Fonte: Disponível em: <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>. Acesso em: maio de 2014.

Quanto às fraquezas apresentadas percebemos também que o conceito apresentado é adequado. Quanto à segunda fraqueza apresentada em relação à possibilidade de acontecer posterior vínculo da Rota da Inovação com a gestão política atual deve ser entendida como ameaça futura e não fraqueza. Essa é uma condição externa, pois ainda sequer existe e é uma característica percebida no mercado como um todo em relação a projetos públicos. Não sendo controlável diretamente pela gestão atual e nem sendo uma característica interna do projeto, esse ponto seria mais adequadamente caracterizado como ameaça e não como fraqueza.

**Figura 13 - As Oportunidades da Rota da Inovação**



## Oportunidades

Por oportunidades entende-se as situações, tendências ou fenômenos externos, presentes ou futuros, que tem a possibilidade de afetar positivamente a cidade. Com o estudo das oportunidades é possível traçar estratégias com o objetivo de aproveitá-las, potencializando a vantagem competitiva da marca. As oportunidades oferecem à cidade chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e públicos.



Integrar e unificar informações, gestores e instituições de inovação. Promover o perfil inovativo da cidade junto à comunidade interna e à sociedade como um todo, envolvendo-as em ações. Ampliar a inovação cocriativamente;



Fomentar rodas cocriativas para o debate de problemas e geração de soluções para a cidade, através da formação de equipes multidisciplinares e com participação direta da comunidade. Implementar à rota projetos-piloto que adequem a cidade ao conceito de Smart City;



Explorar as particularidades da cidade e as diferenças dela para as outras “capitais da inovação”. Representar a inovação em SC e buscar a promoção junto do Governo Estadual;



Incentivar a realização e direcionamento de eventos para a área da Rota. Realizar eventos inaugurais da mesma. Envolver empreendimentos turísticos no financiamento do projeto e aproveitar o turismo de veraneio para sua difusão;

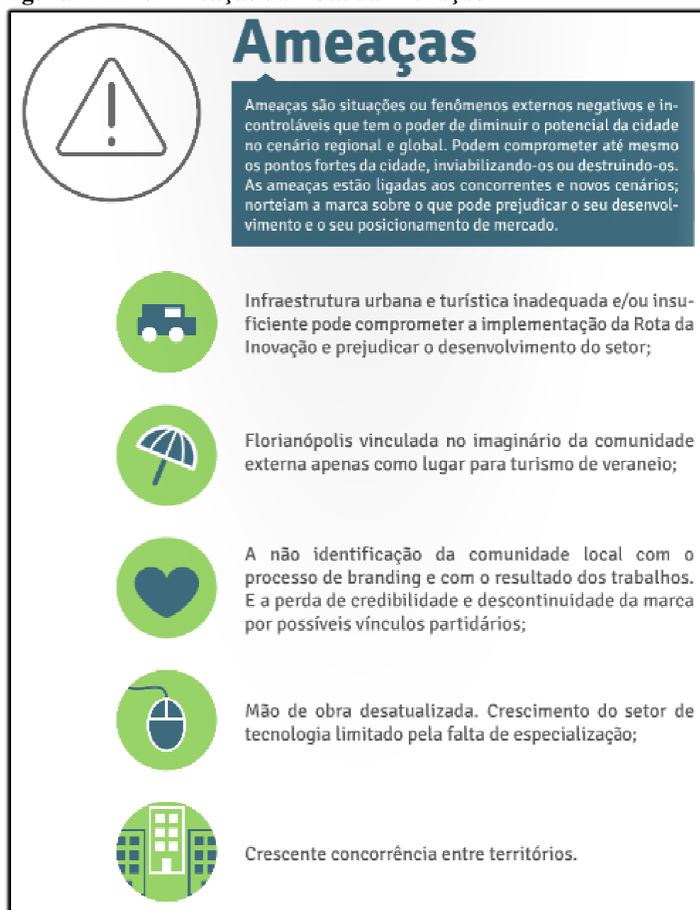


Atrair investimentos externos para as iniciativas locais. Usar da qualidade de vida e de trabalho da cidade para atrair mão de obra qualificada, de forma a suprir e ampliar o mercado de inovação.

Fonte: Disponível em: <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>. Acesso em: maio de 2014.

Em relação às oportunidades, mesmo tendo sido conceituada de maneira adequada, percebe-se que a equipe ao formulá-las não se conteve em apontar as “situações, tendências ou fenômenos externos”, como a própria conceituação demonstra na figura, mas sim apontou possíveis soluções às oportunidades existentes. A formulação de soluções deve ser feita em etapa posterior, ao confrontar-se cada elemento interno com os elementos externos.

**Figura 14 - As Ameaças da Rota da Inovação**



Fonte: Disponível em: <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>. Acesso em: maio de 2014.

Já em relação às ameaças, estando conceituada de maneira adequada, a equipe não cometeu o mesmo erro que cometeu em relação às oportunidades, e apresentou situações, mas não soluções. Em relação à primeira situação apresentada, percebemos que esta já foi devidamente reconhecida como uma fraqueza, já que a infraestrutura é uma característica interna e controlável da cidade. Essa situação, portanto, deveria estar apontada apenas na caracterização relativa a fraquezas – como já está - e não deve ser reafirmada como ameaça. Uma possível ameaça quanto a esse caso é a de o Governo Federal estar querendo cortar repasses financeiros específicos para a infraestrutura, por exemplo, já que é uma situação ou fenômeno que a Prefeitura não teria como controlar.

Como identificado anteriormente, a possível vinculação do projeto com vínculos partidários que, anteriormente teria sido classificado como fraqueza, foi devidamente classificado como ameaça. É importante lembrar que pode haver sim características que são identificadas como Oportunidades e ao mesmo tempo Ameaças por serem externas e incontroláveis e, também, características que podem ser identificadas ao mesmo tempo como Forças e Fraquezas por serem internas e controláveis. O que não se admite é a identificação primeiramente como característica interna e, posteriormente, como característica externa. Características internas ou externas são as controláveis e as não controláveis pela organização, respectivamente.

Identificando-se quais são os elementos internos e externos, passamos agora para a classificação por grau de magnitude e importância de cada elemento apresentado.

### **5.3.3 Classificação por grau de Magnitude e Importância**

No projeto Rota da inovação não houve uma ponderação e classificação dos elementos. A escolha dos elementos mais importantes deu-se de forma empírica e passou-se diretamente para identificação de Vantagens Competitivas; Capacidades de Defesa; Necessidade de Orientação e Vulnerabilidades. A não realização dessa etapa fez com que a equipe não obtivesse o resultado quanto ao posicionamento atual da rota da Inovação e, dessa maneira, não identificando quais são os pontos mais importantes a serem gerenciados em relação às suas forças e fraquezas (elementos controláveis).

De maneira a tentar exemplificar como ficaria a classificação do projeto da rota da Inovação quanto à magnitude e importância, com

intuito de identificar o posicionamento atual do projeto, cada elemento apresentado no Anexo A foi classificado.

É importante ressaltar que essa aplicação não é totalmente adequada ao modelo proposto, uma vez que se procurou classificar elementos de um trabalho já realizado. Dado esse fato, ao efetuar a classificação por magnitude e importância, foi detectado que alguns elementos apresentavam classificação equivocada quanto às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Tais inconsistências foram apontadas e reorganizadas para a aplicação da magnitude e importância. Por não ser possível realizar novamente a análise completa, as alterações realizadas se limitaram às informações contidas nos relatórios e optamos pela não inclusão de novos elementos para que se pudesse comparar a percepção quanto às Vantagens Competitivas; às Capacidades de Defesa; às Necessidades de Orientação e às Vulnerabilidades realizadas pela equipe de maneira empírica e como tal percepção poderia ter sido feita se fosse utilizado o modelo.

Reforça-se que “M” significa Magnitude e “I” significa Importância, sendo que:

*Magnitude*: refere-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa.

*Importância*: a prioridade atual que determinado elemento possui na organização.

“C” refere-se à Classificação final relativa ao produto de Magnitudes e Importância, ou seja, MxI.

**Tabela 6 - Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças**

<b>Pontos Fortes</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>		<b>Correção</b>
<b>1</b>	Tecnologia como o setor de maior renda	2	3	6	M = 2, pois fundamenta a aplicação da rota, porém não é imprescindível para criar a rota que irá fomentar ainda mais. I = 3, a própria Rota demonstra a importância que o setor tem para os gestores públicos.	Certo
<b>2</b>	Várias instituições de PDI, universidades, incubadoras e parques tecnológicos	3	1	3	M = 3 é a presença dessas instituições que fundamentam a criação da Rota. I = 3 é a vontade de integrar as instituições por meio da rota.	Certo
<b>3</b>	Interesse público e privado na institucionalização e promoção da inovação.	3	3	9	M = 3, o investimento direto é essencial para o sucesso do projeto. I = 3, aproveitando esse interesse cria-se a Rota da Inovação para formalizar o crescimento da inovação na cidade.	Interesse privado é Oportunidade.
<b>4</b>	Cidade mais amigável do mundo	1	1	1	M = 1 e I = 1, não interfere na necessidade da rota nem se fundamenta sua criação.	Certo
<b>5</b>	Uma das 10 cidades mais dinâmicas do mundo	1	1	1		Certo

(Continua)

(Continuação)

Pontos Fortes		M	I	C		Correção
6	Primeira capital brasileira em inclusão digital	2	1	2	M = 2 demonstra que a tecnologia não se concentra apenas na indústria e é estendida à população. I = 1 não gera benefícios diretos para o projeto.	Certo
7	Qualidade de vida	1	1	1	M = 1 e I = 1 não interferem na necessidade da rota nem fundamentam sua criação.	A cidade apresenta alta qualidade de vida.
8	Destino de eventos	1	2	2	M = 2 e I = 2, eventos podem ocorrer por causa da rota e a presença destes pode promovê-la ainda mais.	Cidade já é reconhecida como destino de eventos.
9	8º melhor lugar para desenvolver carreiras profissionais.	3	3	9	M = 3 e I = 3. Já é reconhecida como cidade-referência em tecnologia e a criação da Rota vai desenvolver ainda mais esse aspecto.	Certo
10	Top of Mind em TI	1	1	1	M = 1 e I = 3 não interferem na necessidade da rota, mas fundamenta sua criação.	Certo
11	Grande quantidade de empresas e empregos na área da tecnologia	3	3	9	M = 3 e I = 3 fundamentam a criação da rota e também são essenciais para sua continuidade.	Certo

(Continua)

(Continuação)

Pontos Fortes		M	I	C		Correção
12	Contexto favorável à discussão e vivência da inovação	3	3	9	M = 3 e I = 3 fundamentam a criação e impactam diretamente no sucesso do projeto.	Oportunidade e não Força
13	Capacidade de conectividade	1	1	1	M = 1 e I = 1 é característica que é inerente à área da tecnologia.	Certo
14	Crescente abertura de vagas de emprego no setor de tecnologia	2	3	6	M = 2 não é necessário para atrair investimentos e I = 3 fundamenta a criação do projeto para atrair mais profissionais.	Certo
15	Grande crescimento anual da área de TIC	3	3	9	M = 3 influencia intensamente o projeto, I = 3 justifica a sua criação.	O crescimento é econômico, número de empresas, faturamento?
16	Diversas empresas de desenvolvimento de <i>softwares</i> e <i>games</i>	3	3	9	M = 3 influencia intensamente o projeto, I = 3 justifica a sua criação.	Mesma característica da anterior.
17	Uma das 10 melhores cidades do Brasil para trabalhar	3	3	9	M = 3 e I = 3. Já é reconhecida como cidade-referência em tecnologia e a criação da Rota vai desenvolver ainda mais esse aspecto.	Igual ao item 9

(Continua)

(Continuação)

<b>Pontos Fortes</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>		<b>Correção</b>
18	Grande quantidade de universitários	2	1	2	M = 2 pode fomentar a pesquisa mas não influencia intensamente o projeto. I = 1, não é prioridade atingir diretamente os universitários.	Universitários são futura mão de obra e fomentam a pesquisa e inovação.
19	Diversidade cultural e efervescência criativa	2	1	2	M = 2, pois influencia de certa forma o projeto. I = 1, não é essencial para o projeto.	
<b>Pontos Fracos</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>		<b>Correção</b>
20	Vínculo da marca a gestões e partidos	-2	1	-2	M = -2, pois pode afetar diretamente a continuidade do projeto, mas não sua viabilidade e I = 1, pois é inerente a qualquer projeto realizado em determinada gestão.	Ameaça
21	Desconhecimento da população quanto ao perfil inovativo da cidade	-1	2	-2	M = -1, pois não afeta diretamente o projeto, o público é apenas um segmento e não a população em geral. I = 2, pois a própria rota já demonstra certo anseio em divulgar a característica da cidade, porém mais focado a público específico.	Certo
22	Problemas de infraestrutura e planejamento urbano	-2	3	-6	M = -2, pois atrapalha diretamente a “rota”, mas não a inviabiliza. I = 3, pois a prefeitura vem tentando contornar a situação, embora sem sucesso.	Certo

(Continua)

(Continuação)

Pontos Fracos		M	I	C		Correção
23	Mobilidade urbana	-2	3	-6		Certo
24	Priorização de mobilidades de transportes poluentes e pouco eficientes	-2	1	-2	M = -2, pois é a realidade de todas as cidades, e I = 1, pois não é prioridade modificar essa realidade.	Certo
25	Infraestrutura turística precária e insuficiente	-1	1	1	M=-1 e I= 1, já que não afetam o projeto diretamente e não são prioridade para que este obtenha êxito.	Certo
26	Associação excessiva da imagem da cidade à Ponte Hercílio Luz	-1	1	1	M = -1 e I=1 não influenciam e nem se busca essa desvinculação.	Certo
27	Poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação	-1	1	1	M = -1 e I = 1 não interferem na necessidade da rota nem impossibilitam sua criação.	Certo
28	Ações públicas vinculadas a partidos e mandatos políticos	-1	1	1	M = -1 e I = 1, característica inerente a qualquer gestão pública.	Idem item 20.
29	Custo de vida e moradia	-2	1	2	M = -2, pois pode barrar empresas a migrarem para a cidade. I = 2, já que a prefeitura não pretende modificar a situação.	Alto custo de vida e moradia

(Continua)

(Continuação)

<b>Pontos Fracos</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>		<b>Correção</b>
30	Gargalo no setor de tecnologia	-1	1	1	$M = -1$ e $I = 1$	Elemento não reconhecido
<b>Oportunidades</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>		<b>Correção</b>
31	Integrar e unificar informações, gestores e instituições de inovação.			0		Não é Oportunidade e sim Vantagem Competitiva. Item 12 x Item 13
32	Promover o perfil inovativo junto à comunidade interna,			0		Não é Oportunidade, é Necessidade de Orientação. Item 12 (oportunidade) x Item 21 (ponto fraco).
33	Promover e ampliar a inovação cocriativamente.			0		Não é Oportunidade, é Vantagem competitiva. Itens 14 e 20 (força) x Item 4 (oportunidade).

(Continua)

(Continuação)

Oportunidades		M	I	C		Correção
34	Realização e direcionamento de eventos para a área da rota			0		Não é Oportunidade, é ação estratégica de divulgação.
35	Realizar eventos inaugurais da rota			0		Não é Oportunidade, é ação estratégica de divulgação.
36	Envolver empreendimentos turísticos no financiamento do projeto	2	2	4	M = 2, a colaboração dos empreendimentos pode ajudar na concretização de eventos para a Rota. I = 2, há a busca por parcerias nesse sentido.	Interesse de empreendimentos turísticos em participar do projeto.
37	Explorar as particularidades da cidade e as diferenças dela para as outras “capitais da inovação”.	2	3	6	M = 2, afeta o projeto já que é um diferencial. I = 3, a Prefeitura busca sempre melhorar a imagem da cidade como referência turística.	Cidade é reconhecida externamente como referência turística e de lazer.
38	Aproveitar o intelecto de seus moradores para a concretização e promoção do projeto			0		Não é oportunidade, é ação estratégica.

(Continua)

(Continuação)

Oportunidades		M	I	C		Correção
39	Representar a inovação em SC	2	3	6	M = 2, pois já representa de certa forma e I = 3, pois querem exaltar tal característica.	
40	Ciclovía UFSC- UDESC	1	1	1	M = 1 e I = 1. Não interfere e nem impacta substancialmente a rota.	Ciclovía que será construída entre UFSC e UDESC.
41	Promoção conjunta com o Governo Federal	3	2	6	M = 3, pois apoio é fundamental para continuidade, e I = 2. Inicialmente a rota se mantém financeiramente com recursos também próprios.	Possibilidade de incentivo e Promoção do projeto pelo Governo Federal.
42	Cocriar a cidade			0		Não é oportunidade do projeto e sim o que o laboratório pretende.
43	Aproveitar o turismo de veraneio para a difusão da Rota	2	2	4	M = 2 e I = 2. Impacta de maneira mediana e é um fator a ser considerado para a promoção.	Há aumento significativo de pessoas no verão, que proporciona mais visibilidade para a cidade nessa época.

(Continua)

(Continuação)

Oportunidades		M	I	C		Correção
44	Atrair investimentos externos	3	3	9	M = 3 e I = 3. Impacta intensamente e fundamenta o projeto. É o objetivo do mesmo que se fundamentou nessa oportunidade.	Certo
45	Atrair mão de obra qualificada	2	3	6	M = 2 impacta, mas não é fundamento essencial para a prefeitura. I = 3, já que a demanda por trabalhos em Florianópolis fomenta o setor.	Certo
46	Uso da rota para projetos-piloto	2	2	4	M = 2 impacta o projeto, mas não é seu único fundamento. I = 2 é consequência secundária da rota.	Certo como oportunidade futura
Ameaças		M	I	C		Correção
47	Concorrência entre territórios	-1	1	-1	M = -1 e I = 1. Sendo responsável plena pela gestão de territórios a concorrência afeta pouco a gestão e não há preocupações quanto à concorrência.	
48	Infraestrutura urbana e turística inadequada e/ ou insuficiente	-1	1	-1	M = -1 e I = 1. As características turísticas não impactam diretamente a rota e não são a prioridade da Prefeitura quanto ao projeto.	
49	Florianópolis significando apenas praia e verão	-2	2	-4	M = -2 e I = 2. O projeto quer mudar essa situação ao mesmo tempo em que quer promover-se também por possuir tal característica.	

(Continua)

(Continuação)

Ameaças		M	I	C		Correção
50	Crescimento do setor de tecnologia limitado pela falta de profissionais	-3	3	-9	M = -3 e I = 3. O crescimento só ocorrerá com profissionais e a rota demonstra a grande importância de se mudar esse quadro.	
51	Mão de obra desatualizada	-3	3	-9		Idem ao item 50
52	A não identificação da comunidade local com o processo de <i>branding</i> e com o resultado dos trabalhos	-1	1	-1	M = -1 e I = 1. A comunidade local é usuária secundária e o LOGO foi contratado especialmente para cuidar de tal ameaça.	
53	Perda de credibilidade e descontinuidade da marca por possuir vínculos partidários	-2	1	-2	M = -2, já que pode impactar e I = 1 é inerente a qualquer ação pública.	

Fonte: A autora (2014).

Assim a tabela foi reorientada, colocando os elementos em sua adequada classificação, que pode ser observado na Tabela 7. Observa-se que os números dos itens se mantiveram os mesmos para poderem ser comparados com as análises feitas pela equipe e os elementos foram realinhados em grau de importância e magnitude para serem aplicados à matriz.

**Tabela 7 - Ordenamento dos elementos conforme classificação**

<b>Pontos Fortes</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
<b>9</b>	8º melhor lugar para desenvolver carreiras profissionais	3	3	9
<b>11</b>	Grande quantidade de empresas e empregos na área da tecnologia	3	3	9
<b>15</b>	Grande crescimento anual da área de TIC	3	3	9
<b>16</b>	Diversas empresas de desenvolvimento de <i>softwares</i> e <i>games</i>	3	3	9
<b>1</b>	Tecnologia como o setor de maior renda	2	3	6
<b>14</b>	Crescente abertura de vagas de emprego no setor de tecnologia	2	3	6
<b>2</b>	Várias instituições de PDI, universidades, incubadoras e parques tecnológicos	3	1	3
<b>6</b>	Primeira capital brasileira em inclusão digital	2	1	2
<b>8</b>	Destino de eventos	1	2	2
<b>18</b>	Grande quantidade de universitários	2	1	2
<b>19</b>	Diversidade cultural e efervescência criativa	2	1	2
<b>4</b>	Cidade mais amigável do mundo	1	1	1
<b>5</b>	Uma das 10 cidades mais dinâmicas do mundo	1	1	1
<b>7</b>	Qualidade de vida	1	1	1
<b>10</b>	<i>Top of Mind</i> em Tecnologia da Informação (TI)	1	1	1
<b>13</b>	Capacidade de conectividade	1	1	1
<b>Pontos Fracos</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
<b>22</b>	Problemas de infraestrutura e planejamento urbano	-2	3	-6
<b>23</b>	Mobilidade urbana	-2	3	-6
<b>21</b>	Desconhecimento da população quanto ao perfil inovativo da cidade	-1	2	-2
<b>24</b>	Priorização de mobilidades de transportes poluentes e pouco eficientes	-2	1	-2
<b>29</b>	Custo de vida e moradia	-2	1	-2
<b>25</b>	Infraestrutura turística precária e insuficiente	-1	1	-1

(Continua)

(Continuação)

<b>Pontos Fracos</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
26	Associação excessiva da imagem da cidade à Ponte Hercílio Luz	-1	1	-1
27	Poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação	-1	1	-1
<b>Oportunidades</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
3	Interesse PRIVADO na institucionalização e promoção da inovação	3	3	9
12	Contexto favorável à discussão e vivência da inovação	3	3	9
44	Atrair investimentos externos	3	3	9
37	Explorar as particularidades da cidade e as diferenças dela para as outras “capitais da inovação”	2	3	6
39	Representar a inovação em SC	2	3	6
41	Promoção conjunta com o Governo Federal	3	2	6
45	Atrair mão de obra qualificada	2	3	6
36	Envolver empreendimentos turísticos no financiamento do projeto	2	2	4
43	Aproveitar o turismo de veraneio para a difusão da Rota	2	2	4
46	Uso da Rota para projetos-piloto	2	2	4
40	Ciclovias UFSC-UDESC	1	1	1
<b>Ameaças</b>		<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
50	Crescimento do setor de tecnologia limitado pela falta de profissionais	-3	3	-9
49	Florianópolis significando apenas praia e verão	-2	2	-4
20	Vínculo da marca a gestões e partidos	-2	1	-2
53	Perda de credibilidade e descontinuidade da marca por possuir vínculos partidários	-2	1	-2
47	Concorrência entre territórios	-1	1	-1
48	Infraestrutura urbana e turística inadequada e/ ou insuficiente	-1	1	-1
52	Não identificação da comunidade local com o processo de <i>branding</i> e com o resultado dos trabalhos	-1	1	-1

Fonte: A autora (2014)

Será a Tabela 7 responsável por subsidiar a construção da matriz SWOT que demonstrará o posicionamento atual da Rota.

#### **5.3.4 Cruzamento de dados na matriz SWOT**

Após a organização dos elementos por ordem de classificação, como demonstrado até aqui, passa-se à construção da matriz SWOT, gerando a matriz a seguir.

Figura 15 - Matriz SWOT da Rota da Inovação<sup>6</sup>

		Oportunidades (opportunities)								Ameaças (threats)							
		45	41	39	37	44	12	3	50	49	20	53	47	48	52		
		6	6	6	6	9	9	9	-9	-4	-2	-2	-1	-1	-1		
		Atrair mão de obra quali	Promoção conjunta com	Representar a inovação	explorar as particularida	Atrair investimentos exte	Contexto favorável à disc	Interesse PRIVADO na in	Crescimento do setor de	Florianópolis significand	Vínculo da marca a gesto	Perda de credibilidade e	Concorrência entre territ	Infraestrutururbana e tu	A não identificação da co		
Pontos Fortes (strengths)	6	Primeira capital t	12	12	12	12	18	18	18	-18	-8	-4	-4	-2	-2	-2	
	2	Várias instituiçõe	18	18	18	18	27	27	27	-27	-12	-6	-6	-3	-3	-3	
	14	Crescente abertu	36	36	36	36	54	54	54	-54	-24	-12	-12	-6	-6	-6	
	1	Tecnologia como	36	36	36	36	54	54	54	-54	-24	-12	-12	-6	-6	-6	
	16	Diversas empres	54	54	54	54	81	81	81	-81	-36	-18	-18	-9	-9	-9	
	11 e 15	Grande Quantida	54	54	54	54	81	81	81	-81	-36	-18	-18	-9	-9	-9	
Pontos Fracos	9	8º melhor lugar p	54	54	54	54	81	81	81	-81	-36	-18	-18	-9	-9	-9	
	22	Problemas de inf	-36	-36	-36	-36	-54	-54	-54	54	24	12	12	6	6	6	
	23	Mobilidade urba	-36	-36	-36	-36	-54	-54	-54	54	24	12	12	6	6	6	
	21	Desconheciment	-12	-12	-12	-12	-18	-18	-18	18	8	4	4	2	2	2	
	24	Priorização de m	-12	-12	-12	-12	-18	-18	-18	18	8	4	4	2	2	2	
	29	Custo de vida e m	-12	-12	-12	-12	-18	-18	-18	18	8	4	4	2	2	2	
	25	Infraestrutura tur	-6	-6	-6	-6	-9	-9	-9	9	4	2	2	1	1	1	
	26	Associação exces	-6	-6	-6	-6	-9	-9	-9	9	4	2	2	1	1	1	
Somatório Forças x Oportunidades		=	1089	801	354	=	2244										
Somatório Forças x Ameaças		=	-561	-237	-82	=	-880										
Somatório Fraquezas x Oportunidades		=	-528	-327	-165	=	-1020										
Somatório Fraquezas x Ameaças		=	272	89	39	=	400										

Fonte: A autora (2014).

Para a construção da matriz gerando um resultado também visual, dispõem-se os elementos maiores classificados de maneira a posicioná-los no centro da matriz. Assim, ao posicionar os elementos correspondentes às oportunidades na tabela devemos inserir primeiramente aqueles que receberam menor pontuação, deixando com que os elementos melhor classificados fiquem próximos aos elementos

<sup>6</sup> Os itens dessa figura são os mesmos da Tabela 7.

caracterizados como ameaças. Esses elementos, correspondentes às Ameaças, deverão ser posicionados do maior para o menor, fazendo com que os elementos mais próximos de -9 fiquem próximos aos elementos melhor classificados como Oportunidades. O mesmo ocorre quanto aos pontos Fortes e Fracos, onde, com relação às Forças, devemos inserir primeiramente aquelas que receberam menor pontuação, deixando com que os elementos melhor classificados fiquem próximo aos elementos caracterizados como Pontos Fracos. Já os Pontos Fracos melhor classificados devem ser inseridos primeiramente. Essa disposição, invertendo a maneira de se inserir as oportunidades e os Pontos Fortes, faz com que se obtenha uma matriz também visual, centralizando os cruzamentos que mais impactam na empresa e evidenciando quais serão as estratégias que mais surtirão efeito na situação atual. De maneira a facilitar essa visualização o quadrante é pintado com cores distintas, evidenciando ainda mais aqueles elementos melhor classificados. O resultado da multiplicação dos elementos gera uma pontuação para cada cruzamento. Quanto maior for a pontuação do cruzamento, mais impacto a estratégia desenvolvida com o cruzamento destes dois elementos deverá gerar para a empresa e mais atenção quanto às suas positivities ou negatividades exigirá da equipe responsável por desenvolver as estratégias.

Ressaltamos que a elaboração da matriz se dá multiplicando as classificações dos elementos. Como exemplo o resultado na primeira cédula do canto superior esquerdo que resulta o número 12, este é o resultado da multiplicação da classificação do elemento 6 (Ponto Forte) e do elemento 45 (Oportunidade), gerando uma Vantagem Competitiva (Ponto Forte x Oportunidade) graduada em 12 pontos dos 81 possíveis, já que o máximo que alcança cada elemento é 9 de classificação e dois elementos que receberam multiplicação máxima, ao serem multiplicados, resultarão em  $81 = 9 \times 9$ . Já o número 18, logo abaixo do número 12, foi resultado da multiplicação das classificações 2 ( $c=3$ ) e 41 ( $c=6$ ), desta maneira o 18 foi conquistado multiplicando  $6 \times 3 = 18$ . Esse processo é repetido ao longo da matriz resultando e formando o diagrama acima. Ao final a soma de cada quadrante resultará a classificação final quanto às Vantagens Competitivas; Capacidades de Defesa; Necessidade de Orientação e Vulnerabilidades.

Em relação ao resultado obtido temos que a Rota da Inovação apresenta-se com posicionamento atual no quadrante de Vantagens Competitivas e, conforme apontado anteriormente, remete ao melhor cenário para a organização. É esse quadrante que demonstra quais as forças a serem usadas para aproveitar as oportunidades atuais do

mercado, destacando o projeto em questão dos demais na geração de Vantagens Competitivas.

De acordo com Ferrell e Hartline (2009) quando o resultado da quantificação do posicionamento resulta nesse quadrante, a empresa deve seguir uma orientação de **Agressividade** já que possui muitas forças internas e muitas oportunidades externas. Empresas nessa posição invejável podem assumir uma postura agressiva em relação às estratégias. Expansão e crescimento, com novos produtos e novos mercados, são os aspectos fundamentais para uma abordagem agressiva.

Essa etapa do modelo atualmente não é realizada pela equipe do laboratório que passa diretamente para o desenvolvimento de estratégias cruzando os elementos de cada quadrante. Faz-se interessante a construção da matriz de maneira quantitativa já que a mesma possibilita destacar quais são os pontos negativos e positivos considerados de maior relevância para o sucesso do projeto. Da mesma forma, a estratégia que mais trará resultado para o projeto é aquela que resultar maior pontuação, e, sendo anteriormente considerada mais relevante, deverá receber maior atenção da equipe responsável por desenvolver as estratégias.

Após a fase de identificação de cada elemento, a equipe do LOGO passou ao cruzamento dos dados de maneira mais informal para o desenvolvimento de estratégias.

**Tabela 8 - Desenvolvimento de estratégias realizada pela Rota da Inovação**

	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Vantagens competitivas	Capacidades de Defesa
	VC1 - 9+20+21+23+24	CD1 - 9+10+26+28
	VC2 - 2+22	CD2 - 2+7+8+27
	VC3 - 2+25	CD3 - 1+9+29
	VC4 - 6+8+25	CD4 - 4+6A+9+6C+30
	VC5 - 4+20+22	CD5 - 6C+31+8
	VC6 - 9+10+20	CD6 - 5+6C+32
	VC7 - 5+20+23	CD7 - 9+10+4+1+33
	VC8 - 5+6+9+10+24	
	VC9 - 7+20+22+23+24	
VC10 - 7+25		
Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )	Necessidade de Reorientação	Vulnerabilidades
	NR1 - 11+24+25	V1- 15+26+28
	NR2 - 25+19A	V2- 27+11+14+30
	NR3 - 25+19+14	V3- 16+32 Autonomia
	NR4 - 25+12	V4- 12+29+14
	NR5 - 20+16+14+25A	V5- 19+30+12+27
	NR6 - 24+15	V6- 11+32+31
	NR7 - 25A+20+12+18	V7- 15+32 Desenvolvimento
	NR8 - 25A+19	
NR9 - 24+23+19A		

Fonte: Baseado no Anexo A (2014).

Ao analisar os dados dessa tabela percebem-se algumas particularidades em relação ao desenvolvimento de estratégias. Ao desenvolver Vantagens Competitivas, por exemplo, é necessário o confronto entre Oportunidades e Forças. Na classificação original, realizada pela equipe do laboratório, tinha-se que os elementos de força, fraqueza, oportunidade e ameaças estavam representados da maneira a seguir.

Tabela 9 - Número identificador dos elementos classificados como força, fraqueza, oportunidade ou ameaça

<b>Pontos Fortes</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Pontos Fracos</b>	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
<b>Oportunidades</b>	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
<b>Ameaças</b>	47	48	49	50	51	52	53												

Já após as devidas adequações dos elementos a tabela pode ser reconstruída da seguinte maneira:

Tabela 10 - Tabela reconstruída

<b>Pontos Fortes</b>	1	2	<del>3</del>	4	5	6	7	8	9	10	11	<del>12</del>	13	14	15	16	<del>17</del>	18	19
<b>Pontos Fracos</b>	<del>20</del>	<del>21</del>	<del>22</del>	<del>23</del>	<del>24</del>	<del>25</del>	<del>26</del>	<del>27</del>	<del>28</del>	<del>29</del>	<del>30</del>								
<b>Oportunidades</b>	<del>31</del>	<del>32</del>	<del>33</del>	<del>34</del>	<del>35</del>	36	37	<del>38</del>	39	40	41	<del>42</del>	43	44	45	46	<b>3 12</b>		
<b>Ameaças</b>	47	48	49	50	<del>51</del>	52	53	<b>20</b>											

Passamos agora à análise das estratégias desenvolvidas pela equipe que buscam, além das demais orientações, principalmente, as Vantagens Competitivas. Lembra-se que esta análise está limitada a uma exemplificação e, por esse motivo, não será realizada de maneira a abranger todas as estratégias realizadas pela equipe, apenas parte desta.

Ao analisar-se a VC1 que é a Vantagem competitiva 1 que, de acordo com a Tabela 8 foi formulada utilizando-se os elementos: 9+20+21+23+24, percebemos que se cruzaram Pontos fortes (9) com Ameaças (20) e ainda com Pontos Fracos (21, 23, 24). Dessa maneira percebemos que essa estratégia estaria na verdade caracterizada como uma capacidade de Defesa e não Vantagem Competitiva se considerarmos o cruzamento do Ponto Forte (9) com a Ameaça (20). Já se compararmos os Pontos Fracos (21, 23, 24) com a Ameaça (20) estaríamos diante de uma Vulnerabilidade e não de uma vantagem competitiva. Mesmo errando em sua conceituação, percebemos que a equipe, mesmo não tendo organizado os itens na matriz SWOT, acabou gerando uma estratégia dentro da zona de maior impacto para a organização que na matriz SWOT está representada pela zona rosa da Figura 15.

Já em relação às Necessidades de Reorientação, temos a NR4 composta pelos elementos 25 e 12. Percebemos primeiramente que mesmo tendo classificado de maneira inadequada no princípio como Ponto Forte, ao desenvolver as estratégias de Reorientação da empresa o elemento 12 foi devidamente considerado como Oportunidade e acabou gerando uma orientação para Crescimento ou Necessidade de Reorientação ao ser cruzado com o elemento 25 corretamente classificado como Ponto Fraco.

Outro ponto que merece destaque é que muitas das Oportunidades inicialmente identificadas acabaram não servindo como elemento integrante para o desenvolvimento das então chamadas pela equipe de Vantagens Competitivas, nem para o desenvolvimento das Necessidades de Reorientação. Já em relação às ameaças identificadas inicialmente nenhuma foi utilizada para criar estratégia de Defesa ou Sobrevivência, o único elemento que constituiu ameaça foi o que inicialmente teria sido considerado Ponto Fraco (elemento 20).

De um modo geral percebemos que, mesmo empiricamente, a equipe conseguiu fazer uma distinção correta de quais seriam os elementos mais importantes e de maior impacto para a organização e por esse motivo percebemos que diversas estratégias foram desenvolvidas levando em conta esses elementos. Dentre estes podemos destacar os

Pontos Fortes: 9, 11 e 14, onde os dois primeiros apresentam pontuação máxima e compõem diversas estratégias apresentadas pela equipe. Em relação aos Pontos Fracos temos os elementos 22 e 23 que compuseram diversas estratégias também. Já em relação às oportunidades a melhor pontuada, elemento 12, é a que mais aparece compondo estratégias. Por fim, quanto às ameaças, estas não foram representadas ao desenvolver estratégias, porém ao identificar o item 20 como ameaças este acabou sendo responsável por compor diversas estratégias, mesmo não recebendo pontuação mais alta.

De uma maneira geral podemos afirmar que a equipe, ao realizar a construção da matriz SWOT de acordo com o modelo proposto poderia ter melhor classificado os elementos e desta forma desenvolver estratégias de maneira mais clara, já que o cruzamento de dados poderia se dar de forma mais padronizada. Da mesma forma, ao organizar os elementos na matriz SWOT demonstrando aqueles que mais impactam na organização, acaba-se focando a atenção dos membros em estratégias com maior eficácia já que ao classificar os elementos estar-se-ia restringindo às características essenciais da empresa e, desta maneira, mais alinhada a seu DNA.

#### 5.4 ASPECTOS CONCLUSIVOS

Ao organizar a aplicação da análise SWOT em um modelo voltado a suprir as necessidades específicas do Brand DNA Process seus objetivos e possibilidades acabam se mostrando mais claros a seus aplicadores. Ao organizar um roteiro que deverá ser seguido para a construção da matriz SWOT, esta acaba sendo muito mais completa e objetiva, melhor auxiliando seus aplicadores.

O método utilizado partiu primeiramente da evidenciação dos conceitos que compõem a análise SWOT, partindo da premissa de que “o referencial teórico será a base que indicará os princípios, categorias e conceitos que possibilitam fundamentar, compreender e desenvolver qualquer trabalho que busca dar resposta a problemas” (SEVERINO, 2007, p. 121). Evidenciando as características conceituais da análise do ambiente interno e externo pretendemos resolver a questão recorrente nas análises SWOT de confusão entre pontos internos e externos. A pergunta básica para a distinção de pontos internos e externos, ou seja, para diferenciar um ponto forte ou fraco de uma oportunidade ou ameaça é perguntar: “‘Haveria essa questão se a empresa não existisse?’. Se a resposta for sim, a questão deve ser classificada como externa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 133). Ao comparar-se a

prática vivenciada no laboratório até então e o modelo proposto, percebemos que há sim, como já previsto na bibliografia, a confusão dos aplicadores quanto aos conceitos de cada elemento que comporão a análise. Essa confusão acaba prejudicando a montagem da matriz. Dessa maneira, percebemos que a revisão teórica anterior à realização da análise é importante para conceituar os elementos e fazer com que todos os membros da equipe possuam o mesmo repertório teórico e conceitual.

Após o estudo do referencial teórico, passamos assim para a identificação de cada ponto interno e externo. Para esta identificação primeiramente houve o confronto dos diversos pontos internos e externos dos principais concorrentes com a empresa. Essa comparação objetivou evidenciar quais os pontos fortes e fracos da empresa são superados pelos concorrentes. Aqui o que se pretendeu evidenciar é, por exemplo, a validade de um ponto classificado como forte em relação ao mesmo ponto de uma outra empresa. Muitas vezes os pontos fortes ou fracos são assim classificados ao analisarmos a empresa isoladamente. A percepção a respeito do mesmo ponto pode ser relativizada caso algum concorrente possua a mesma fraqueza ou fortaleza. O mesmo ocorre com características externas. Uma ameaça pode ser vista como oportunidade ao compararmos a situação da empresa com os demais concorrentes.

Após a comparação empresarial com os principais concorrentes passamos à análise de pontos exemplificativos genéricos de modo a evidenciar algum elemento não identificado à comparação com os principais concorrentes. Buscamos nessa etapa a discussão dos integrantes a respeito das respostas dadas pelos colaboradores às comparações entre os concorrentes e percepções sobre a organização que não puderam ser registradas no quadro comparativo. Não realizada no projeto em análise, a análise comparativa não pode trazer os benefícios esperados pelos autores que a defendem. Acreditamos que a não realização dessa etapa privou os membros da equipe de desvendar mais facilmente situações práticas já presenciadas em projetos similares e, assim, poder se valer dos erros dos concorrentes para buscar acertos.

Devidamente identificados cada elemento externo e interno da empresa, é realizada a mensuração isolada de cada um em relação à sua importância atual para a empresa e sua magnitude de impacto. Ao apropriar os valores de importância e magnitude, nos é permitido obter o resultado da classificação geral do elemento (Classificação geral = Importância x Magnitude). É essa etapa que identifica e ressalta as características que mais influenciam a empresa e seu DNA. Aqueles elementos que afetam intensamente a empresa deverão ser avaliados

com maior magnitude e aqueles pelos quais a empresa tem maior prioridade em solucionar devem ser avaliados com maior importância. O elemento, com quanto mais importância e magnitude for avaliado, mais influenciará no DNA empresarial. Não tendo sido realizada a classificação no exemplo analisado, percebemos que muitos elementos, que não interferem diretamente na construção de estratégias, acabaram sendo amplamente utilizados. Essa opção da equipe do laboratório não pode ser considerada errada, porém acreditamos que ao se focar em elementos com maior impacto na empresa, estar-se-ia também desenvolvendo estratégias mais eficazes para os objetivos do projeto.

O modelo, então, pode assim ser montado evidenciando o posicionamento empresarial que indicará suas características de DNA empresarial. Devidamente classificados, os elementos são organizados de maneira a evidenciar suas características mais pungentes e diferenciadoras. Aquelas características que mais impactam a organização estarão no meio da matriz SWOT e facilmente indicarão o que se deve fazer para: 1) Conseguir desenvolver a empresa, por meio de forças potencializadas por oportunidades, o que demonstra uma orientação a agressividades; 2) Manter a empresa, por meio de forças que amenizam as ameaças, orientando a empresa à diversificação; 3) Propiciar o crescimento e desenvolvimento organizacional, por meio de fraquezas que podem ser neutralizadas ou superadas por oportunidades, orientando a empresa à recuperação empresarial; e 4) Possibilitar a sobrevivência empresarial, percebendo quais fraquezas devem ser superadas de modo a impedir que ameaças se tornem empecilhos à defesa organizacional.

A melhor organização dos elementos possibilitou uma visão mais geral e organizada do que se poderia investir como estratégia dada as informações colhidas ao longo da análise. O modelo proposto também identifica qual é o posicionamento atual da empresa, o que já possibilita entender qual é a diretriz principal que a equipe deverá seguir para alcançar os resultados almejados.

Organizando o conteúdo adquirido pela análise SWOT, acreditamos dar mais clareza ao processo e evidenciar quais elementos devem ser primeiramente atacados e ponderados na construção do DNA. Perceber mais claramente o que a empresa enfrenta em relação ao mercado e seu ambiente interno é o primeiro passo para identificar sua identidade, seu DNA.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto de uma identidade corporativa corresponde aos conceitos e aos valores de marca de uma empresa. Assim, podemos compreendê-la como a representação de um objeto imaterial. Por meio desse signo ou sistema sógnico é que o consumidor terá contato indireto, por uma mediação, com os conceitos de marca.

Dessa forma, quando o consumidor recebe em seu interior favoravelmente uma empresa, decorrente de experiências positivas com seus produtos e serviços – percebemos uma vez mais a tamanha importância da experiência para a validação de uma representação –, fortalece a crença de que, quanto mais se relacionar com tal marca, mais chances terá de novamente vivenciar situações que julga benéficas.

É importante ressaltar que a aplicação incorreta de uma identidade corporativa pode acabar invalidando a representação dos conceitos de uma determinada marca. É fundamental lembrar que a confirmação das experiências positivas reforça e fixa uma crença no consumidor, traduzida na exterioridade, como hábito de conduta, entendido aqui como hábito de consumo. Por isso a importância da aplicação coerente da identidade corporativa e de sua sintonia com a marca. A metáfora do DNA empresarial proporcionado pela aplicação do Brand DNA Process auxilia na correta e eficaz aplicação da identidade corporativa e principalmente na sua construção.

Em relação ao *Branding* e à Gestão do *Design*, percebemos que estas se relacionam intimamente e, atuando em conjunto, ajudam a desenvolver estratégias para a solução de problemas identificados pelo marketing. É por meio do marketing e suas ferramentas que podemos obter os dados sobre o meio, os concorrentes, os consumidores, as oportunidades, as ameaças e as necessidades, como também nos é possível ter mais clareza de como preparar e organizar de uma maneira universal ou específica cada componente de uma estratégia.

O papel do *design* está na possibilidade de interpretação e aplicação conceitual para a representação de valores da empresa, dos dados coletados pelo marketing e das preferências dos consumidores. O *design* é responsável por criar interfaces – pontes de comunicação direta – com o consumidor que interpretará a comunicação entre eles e a empresa. Já o *branding* permite que o *design* realize seu trabalho congruentemente aos objetivos estratégicos empresariais e, por meio de metodologias como o Brand DNA Process, possibilite que a empresa identifique suas características e se porte de acordo com suas potencialidades e qualidades no mercado. A evidência do DNA

empresarial faz com que a empresa, ao ter conhecimento de seus elementos identificadores, posicione-se corretamente no mercado, podendo tirar maior vantagem de suas próprias características e podendo mostrar-se ao mercado da maneira que ela realmente é, através de uma marca adequada.

Podemos afirmar que o objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado. Por meio de uma extensa pesquisa bibliográfica que abrangeu, além da teoria específica sobre a análise SWOT e suas peculiaridades, os conceitos e características dos elementos que a compõem. A aprofundada pesquisa teórica permitiu que pontuássemos cada característica da análise e que ficassem mais claros os objetivos da identificação de cada item componente da análise. Da mesma forma, tendo participado de projetos que utilizaram a metodologia do Brand DNA Process e, por isso, tendo prévio conhecimento de quais são as informações úteis e necessárias para a construção do DNA empresarial, foi possível selecionar os melhores métodos existentes e propor um modelo adaptado fundamentado para ser utilizado na metodologia.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, uma extensa pesquisa bibliográfica foi realizada sobre Análise SWOT, Ambiente Interno e Ambiente Externo, Brand DNA Process, planejamento estratégico, *design*, gestão do *design*, cocriação, *branding* e matriz SWOT, o que possibilitou a profunda compreensão dos referidos conceitos. Um grande número de informações foi coletado, porém a pesquisa limitou-se a transcrever apenas os conceitos mais específicos que permitissem uma plena aplicação do modelo proposto de análise SWOT. Dessa maneira a pesquisa de *branding*, *design* e gestão do *design* apenas ficaram implícitas e pouco detalhadas. Sendo assim, a construção da fundamentação teórica que permitisse a compreensão dos principais conceitos foi elaborada por extensa pesquisa bibliográfica, vencendo assim o primeiro objetivo específico.

Por meio de materiais coletados no próprio laboratório, por experiências próprias e por diversos artigos que relatam a metodologia do Brand DNA Process foi possível relatar quais suas principais peculiaridades, vantagens e objetivos. A descrição detalhada do que consiste a metodologia e a maneira com que esta é aplicada atualmente no LOGO permitiu o alcance do segundo objetivo específico. Da mesma maneira, a extensa pesquisa sobre os diferentes métodos e modelos apresentados por diferentes autores e sua descrição permitiu a conquista do terceiro objetivo específico que consistia na identificação de quais procedimentos e etapas são ensinadas na doutrina para a realização da análise SWOT.

Após toda a pesquisa conceitual sobre a análise SWOT, o ambiente interno, o ambiente externo, a metodologia do Brand DNA Process e a maneira como atualmente é realizada, foi possível selecionar os modelos mais úteis para a construção da matriz SWOT de maneira a subsidiar a coleta de informações necessárias para fundamentar a construção do DNA empresarial.

Sendo o quarto objetivo específico traçar uma alternativa que poderá gerar informações mais úteis e efetivas para a utilização na metodologia do Brand DNA Process a partir dos ensinamentos colhidos na doutrina, este objetivo foi conquistado ao propor o modelo de matriz SWOT construído de maneira a evidenciar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças mais relevantes visualmente. A construção de um modelo que induz o aplicador da análise a enxergar os principais pontos críticos em conjunto e categorizados visualmente de acordo com magnitude e importância, complementa e condiz com a metodologia do Brand DNA Process. Os elementos disponibilizados no centro da matriz acabam remetendo novamente à metáfora do DNA, o qual é centro dos seres e é responsável por carregar sua essência. Ao falarmos em essência, intuitivamente somos remetidos à ideia de prioridade, de centralidade. Dessa maneira, ao centralizarmos os elementos críticos que mais influenciam o DNA empresarial na matriz SWOT, facilitamos a percepção das características empresariais. A proposta de construção da matriz SWOT na presente pesquisa, além de evidenciar os elementos por sua análise pontual e isolada, permite também que os mesmos sejam percebidos em conjunto, de forma a fundamentar o quinto elemento do DNA empresarial, elemento integrador.

## 6.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

A pesquisa teórica e a organização dos diferentes conceitos e métodos da análise SWOT permitiu que o laboratório LOGO adquirisse um conhecimento mais profundo sobre o que é e, principalmente, como deve ser realizada uma análise SWOT. Ao longo da pesquisa e da identificação das etapas e da maneira como é realizada a análise SWOT no Brand DNA Process, percebemos que o processo de construção da matriz SWOT era realizada de maneira muito intuitiva e carente de aparatos teóricos profundos. A organização do processo de como realizar a análise SWOT e quais são as etapas a serem seguidas facilitarão o trabalho das equipes, não apenas para melhor conceituar os elementos, mas também no momento de se desenvolver estratégias. A formulação de estratégias é facilitada ao classificar os elementos de

maior influência na organização e fazê-los, obrigatoriamente, serem comparados com os demais bem classificados.

A aplicação da análise SWOT é realizada atualmente no Brand DNA Process de maneira muito subjetiva, sem uma estrutura padronizada. Essa carência por estrutura padronizada metodológica acaba fazendo com que a cada projeto a matriz seja construída de uma maneira diferente, partindo de um modelo básico, sem aproveitar as descobertas metodológicas de projetos realizados anteriormente. Essa falta de método acarreta também na falta de documentação apropriada da etapa da análise SWOT, ficando os elementos apenas evidenciados de maneira isolada, sem ser confrontados apropriadamente com seus pares. Essa falta de documentação e devido confronto de cada característica empresarial impede que a análise SWOT no Brand DNA Process possa ser desenvolvida e aprimorada.

A ausência de registros efetivos das diferentes etapas para a construção da análise SWOT acaba fazendo com que a cada projeto se perca, ou seja esquecida, uma prática que se demonstrou fundamental para a evidenciação de determinada característica empresarial. Além de impossibilitar a melhoria constante da etapa, a falta de documentação acarreta que a inteligência organizacional do LOGO em relação à análise SWOT não seja repassada a futuros membros, que apenas poderão recorrer aos relatórios documentais para ter acesso às informações da metodologia e do projeto específico. Os caminhos para as soluções dos problemas acabam sendo sempre novos e aqueles conquistados acabam sendo esquecidos.

O principal resultado alcançado com a presente pesquisa é a proposta de um modelo descrito passo a passo de como realizar a análise SWOT. A possibilidade de formalizar e registrar como será feita a análise SWOT das futuras empresas clientes do LOGO é o principal fruto desta pesquisa. A documentação do trabalho é o primeiro passo para seu aprimoramento e progresso. A análise realizada em um projeto já concluído, utilizando como modelo comparativo o modelo proposto, já possibilitou que algumas peculiaridades fossem identificadas, entre elas a possível confusão de conceitos entre os integrantes quanto ao que seria ambiente interno – ponto forte e ponto fraco – e o que seria ambiente externo – oportunidade e ameaça; a qualificação do que realmente é importante e poderá influenciar a organização na busca por seus objetivos; a identificação de qual quadrante estratégico em que empresa está e quais serão os elementos que a farão trocar sua realidade; e, por fim, a documentação e percepção mais geral da realidade

organizacional e as características que a compõem e comporão seu DNA.

Além de possibilitar a documentação e registro da etapa da análise SWOT, percebemos também que a maneira com que era aplicada a análise SWOT, por se basear em uma proposta mais subjetiva e intuitiva, acabava não trazendo conclusões específicas e pontuais a respeito do posicionamento e da orientação a ser seguida pela empresa. O posicionamento é a chave para o Brand DNA Process, será ele que guiará as demais etapas posteriores ao diagnóstico. Nesse sentido temos que:

[...] conhecer a empresa intimamente faz-se mais que necessário para que, dentro do processo cocriativo, a construção da marca seja feita de maneira eficiente e consiga criar o apelo emocional necessário que servirá de elo de ligação entre ela e o seu consumidor. Por isso é fundamental que o profissional responsável pela gestão da marca dê um destaque à etapa de diagnóstico, adquirindo assim um melhor entendimento do que a marca é e do que ela necessita para se posicionar no mercado e viver o seu DNA. (STODIECK; GOMEZ, 2012, p. 10).

A contribuição para o aprimoramento da etapa de diagnóstico, especificamente para a construção de um método próprio de aplicação da análise SWOT no Brand DNA Process, acaba se mostrando como pressuposto basilar para o desenvolvimento da metodologia de maneira a mantê-la sempre atual e efetiva para a identificação do DNA empresarial.

## 6.2 TRABALHOS FUTUROS

Inúmeras são as abordagens que poderão ser fruto da presente pesquisa a fim de utilizar e aprimorar os resultados aqui obtidos aprofundando ainda mais o objeto de estudo. Entretanto, a abordagem que mais proporcionaria resultados e contribuiria para o desenvolvimento constante do Brand DNA Process seria a aplicação, mensuração e validação prática do modelo proposto na presente pesquisa.

A validação do modelo proposto em projetos selecionados com a participação, também cocriativa, dos demais membros do laboratório

por meio de uma pesquisa-ação seria excelente para implementar o modelo a fim de este passar a ser formalmente utilizado nos projetos do Brand DNA Process.

A realização da aplicação do modelo, sendo prontamente avaliado pelos próprios membros do laboratório acarretaria no aprimoramento e adequação mais precisa do modelo às necessidades de informação do DNA empresarial. Acreditamos que essa seria a melhor maneira de dar continuidade ao trabalho aqui realizado e esperamos que a execução dessa etapa preliminar seja possível em um futuro próximo.

A etapa de diagnóstico do Brand DNA Process, por constituir a base para todas demais etapas do processo, é a que exige maior atenção e constante aprimoramento. Acreditamos que o constante estudo e formalização dessa etapa agregará valor não apenas à metodologia do Brand DNA Process e às metodologias utilizadas no LOGO, mas também a futuros trabalhos que pretendam usar a ferramenta da análise SWOT aplicada a diferentes disciplinas que não somente o planejamento estratégico. A validação e implementação de um modelo formal de aplicação da análise SWOT é essencial para a fundamentação de pesquisas em gestão de marcas, de maneira a tornar os projetos cada vez mais científicos, contribuindo para os estudos, pesquisas e profissionais da área de branding, *design* e, principalmente, aos adeptos ao DNA empresarial.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégia de Gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BALDISSERA, Adelina. **Pesquisa-Ação**: Uma Metodologia do “Conhecer” e do “Agir” Coletivo. Pelotas: Editora da UCPEL, 2001. (Sociedade em Debate).

BALM, Gerald J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se, e continuar sendo, o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASSOTTO, Leonardo Minozzo. **Brand DNA de estúdio criativo**. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BATEY, Mark. **O Significado da Marca**: Como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BATEY, Mark. **Brand Meaning**. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BEDBURY, Scott; FENICHELL, Stephen. **O Novo Mundo das Marcas**: 8 princípios para a sua marca conquistar a liderança. Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm)>. Acesso em: 16 jan. 2013.

CAMARGO, Pedro. **Comportamento do Consumidor: A biologia, anatomia e fisiologia do consumo**. Ribeirão Preto: Novo Conceito, 2010.

CAMPOS, Celso. **A organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CARDOSO, Helder; PERASSI, Richard. A abordagem Brand DNA Process como fator motivacional na configuração da identidade e gestão da marca. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGN, ENGENHARIA E GESTÃO PARA A INOVAÇÃO, 2., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IDEMi, 2012, v. 1, p. 1-10.

CECHINEL, Gláucia. **A gestão de marcas de moda através da utilização do valor emocional e experiências sensoriais**. Florianópolis: UDESC, 2008.

CHEVALIER, Michael; MAZZALOVO, Gérald. **Pró Logo: Marcas como fator de progresso**. São Paulo: Panda Books, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHRISTENSEN, Carl Roland; ANDREWS, Kenneth Richmond. **Business Policy: text and cases**. 3. ed. Homewood: R. D. Irwin, 1973.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Robert Bryan Taylor. São Paulo: Thompson Learning Ltda., 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Tradução: Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro: LTC, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Teoria e Projeto das Organizações**. Tradução: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. Lisboa: Gradiva, 1999.

DAWKINS, R. **River Out of Eden: A Darwinian View of Life**. New York: Harper Collins, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

ELLWOOD, L. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio, 2004.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FRASCARA, J. **Diseño gráfico y comunicacion**. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2005.

FUENTES, Rodolfo. **A prática do design gráfico: uma metodologia criativa**. São Paulo: Rosari, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBÉ, Marc. **A Emoção das Marcas: Conectando Marcas às Pessoas**. 1. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2002.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade na pesquisa qualitativa. **Revista Gestão.Org**, v. 3, n. 2, p. 85-94, mai.-ago. 2005.

GOMEZ, Luis Salomão R.; GOMES, Maíra. A Experiência da Marca: Proposta de Metodologia para a Identificação do DNA de Organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Blücher; Universidade Anhembi Morumbi, 2010. p. 2221-2230.

GOMEZ, Luiz S. R.; OLHATS, Magali; FLORIANO, Juliana; VIEIRA, Milton L. H. **O DNA da Marca de Moda: O processo**. Porto: Vila Econômica, 2011.

GOMEZ, Luiz S. R.; OLHATS, Magali; FLORIANO, Juliana. *Fashion's Brand DNA: The Process*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL FASHION: CREATIVEAND

- INNOVATIVE CONTEXTS, 2010, Porto. **Anais...** Porto: Vida Econômica Editorial, 2010. p. 131-156.
- GORDON, Bob. **Guia completo do design gráfico digital**. 1. ed. Lisboa: Livros e Livros, 2003.
- GRAHAM, Robert J. ***Problem and Opportunity Identification in Management Science***. EUA: Interfaces, 1976.
- GUINDANI, Ari Antônio. **Planejamento Estratégico Orçamentário**. Curitiba: Editora Ibpx, 2011.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos de relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEALEY, Matthew. **O que é Branding?** Barcelona: Gustavo Gil, 2009.
- HESKETT, J. **Design**. São Paulo: Ática, 2008.
- HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2006.
- JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da Produção e Operações: o essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Trad. Arnaldo Ryngeblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KAPFERER, Jean-Noël. **O que vai mudar as marcas**. Trad. Carolina Huang. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas**. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KETELE, Jean-Marie De; ROEGIERS, Xavier. *Methodologie du recueil d'informations: fondements de methods d'observations de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*. 2. ed. Bruxelles: De Boeck Université, 2003.

KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. *Como planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laerts, 1988.

KNOP, Rita Rodrigues. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

KOTLER, Philip; BES, Fernando Trias de. **Marketing Lateral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOPES, Dayane A.; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. Os 4 elementos do

DNA de Marcas: Emoção, Resiliência, Técnica e Mercadologia. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM DESIGN E ARTES GRÁFICAS (CIDAG), 2º, 2012, Tomar. **Anais...** Tomar: Instituto Politécnico de Tomar, 2012a. p. 156-160.

LOPES, Dayane A.; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. Brand DNA Tool aplicado ao Projeto VAMOS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 10., 2012, São Luís. **Anais...** São Luís: Universidade Anhembi Morumbi, 2012b. p. 6754-6758.

MAEDA, Luís Kinti. **Administração e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**: conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARÓSTICA, Eduardo. **Gestão Estratégica Empresarial**. Blumenau: FURB, 2008.

MARTINS, José Roberto. **Branding** – O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MATOS, José Gilvomar. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. Trad. Maria Isabel Hopp. São Paulo: HARBRA, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000a.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000b.

MOTTA, Paulo Roberto. **Novas idéias em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MOURA, Benjamin do Carmo. **Logística**: Conceitos e Tendências. Lisboa: Centro Atlântico, 2006. Disponível em: <  
<http://books.google.com.br/books?id=uIReFI6gzugC&pg=PA94&dq=distribui%C3%A7%C3%A3o+conceitos&hl=en&sa=X&ei=6jj5UOqRDKmB0QGooIDIBw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=distribui%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

MOURA, M. **Design Digital**: faces do design. São Paulo: Edições Rosari, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation**. Boston: Design Management Institute, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUSSNICH, Alexandre Guedes. **Arquitetura e Design**. São Paulo: Revista ADG. 2003

NEILSON, Gary L.; MARTIN, Karla L.; POWERS, Elizabeth. *The Secrets to Successful Strategy Execution*. **Harvard Business Review**, p. 61-70, jun. 2008.

NEWARK, Quentin. **O que é Design Gráfico?** Porto Alegre: Bookman, 2009.

NIEMEYER, Carla. **Marketing no Design Gráfico**. Rio de Janeiro: 2011.

NORMAN, Donald A. **Design emocional**: por que adoramos ou detestamos os objetos do dia-a-dia. 1ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NOWRAH, U. *Decoding a brand's DNA*. **Brandchannel**, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.brandchannel.com>>. Acesso em: 16 ago. 2013.

NUCCI, André Luis Carrilho. **“DNA” arquitetônico**: conceitos de design aplicados ao método para reabilitação dos espaços da arquitetura. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

NUNAN, D. *Action research in language education*. In: EDGE, J.; RICHARDS, K. **Teachers develop teachers research**. *Papers on classroom research and teacher development*. Oxford: Heidemann, 1993.

OLHATS, Magali. **Decoding the brand DNA**. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAVIANI, Jayme. **Filosofia e método em Platão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

PAVIANI, Jayme. **Interdisciplinaridade**: conceitos e distinções. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2008.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: A gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HEMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: PORTER, Michael (Org.). **Harvard business review**: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

PRAHALAD, C. K.; KRISHMAN, M. S. **A nova era da inovação**: impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Ventak. **O Futuro da Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESTES, Maíra Gomes; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010. p. 2221-2231.

RAMASWAMY, Ventak; GOUILLART, Francis J. **A empresa cocriativa**: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios. Trad. Maria Lucia de Oliveira. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Symnetics, 2010.

RAMPERSAD, Hubert K. **O DNA de sua marca pessoal**: um novo caminho para construir e alinhar uma marca vencedora. Trad. Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Delano. Um breve panorama do branding. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN – P&D, 7., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPED, 2006.

ROESH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**: Como Construir e Manter Marcas de Sucesso – Um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada**: materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SERTEK, Paulo; GUIDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sapanaro. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: Editora Ibpex, 2011.

SCHEIN, E. H. *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes Toward a Model os Management Learning*. 2009. Disponível em: <<http://learning.mit.edu/res/wp/1006.html>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

SILVA, Édna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SKACEL, Robert. **Plano de marketing: como prepará-lo, o que deve conter**. São Paulo: Nobel, 1992.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 2003.

STEINDL, J. **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho da empresa**. São Paulo: Unicamp, 1990.

STODIECK, Walter F.; GOMEZ, Luiz Salomão R. **A utilização do Brand DNA Process na criação de uma marca de empresa de cervejas diferenciadas**. 2012. Disponível em: <[http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/12/versao\\_final\\_Walter\\_Stodieck.pdf](http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/12/versao_final_Walter_Stodieck.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. São Paulo: Rio Books, 2003.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Trad. Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: LPM, 2009.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão de Marcas**: Construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TEIXEIRA, J. A. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 2005.

TELES, R. S. Design ergonômico participativo. In: SEMINÁRIO DE METODOLOGIA DE PROJETOS E EXTENSÃO, II., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppe, 1998, p.83-97.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1992.

TROIANO, Jaime. **As Marcas no Divã**. São Paulo: Globo, 2009.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas. São Paulo: Atlas, 2010.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras**: a ciência do consumo. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. Trad. Joaquim Fonseca. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

VAN ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: mercado de ideias e imagens. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Vera da Conceição Pires. **Criação de uma marca de Impermeáveis inspirada no Lifestyle da cultura Surf**. Dissertação (Mestrado em Branding e Design de Moda), IADE, Universidade da Beira Interior - Faculdade de Engenharias - Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis, Covilhã, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.



## ANEXO A – DADOS DA ANÁLISE SWOT

### PONTOS FORTES

1. O setor de tecnologia de Florianópolis é atualmente o setor de maior renda da cidade, correspondendo a ¼ do PIB atual;
2. A cidade possui várias instituições renomadas de pesquisa, desenvolvimento e inovação, 15 centros universitários, incubadoras e parque tecnológico;
3. Há grande interesse de iniciativas públicas e privadas para institucionalizar o segmento de tecnologia e inovação à comunidade local e, de maneira conjunta, promover este posicionamento internacionalmente;
4. (antes: 13) Eleita a cidade mais amigável do mundo (Forbes 2013);
5. (antes: 14) Está entre as dez cidades mais dinâmicas do mundo (Newsweek);
6. (antes: 15) Primeira capital do país em inclusão digital (FGV);
7. (antes: 16) Considerada a capital com a melhor qualidade de vida e a quarta melhor cidade do país para se viver (ONU);
8. (antes: 18) quarto destino internacional de eventos no Brasil (JCCA);
9. (antes: 19) oitava melhor cidade do Brasil para um profissional fazer carreira (Escola Brasileira de Administração Pública);
10. (antes: 21) Top Of Mind como cidade da Tecnologia da Informação em SC – 2009, 2010 e 2011
11. (antes: 22) a Grande Florianópolis possui 583 empresas de tecnologia com mais de 12 mil empregos - (Sebrae/SC, 2010);
12. (antes: 23) existe um ambiente favorável no município, no estado e no país para a discussão e vivência da inovação (UDESC);
13. (antes: 24) cidade com maior numero de pontos de internet do país (UDESC);
14. (antes: 25) para o ano de 2014, as empresas projetam a necessidade de 2397 novos profissionais para o setor. (ACATE);
15. (antes: 26) a área de TIC conta atualmente com cerca de 5.500 colaboradores. Este número indica uma situação favorável do setor, que cresce, em média, 25% ao ano. (ACATE);
16. (antes: 28) presença de diversas empresas de desenvolvimento de softwares e games;
17. (antes: 30) entre as dez melhores cidades do Brasil para trabalhar;
18. (antes: 31) Entre 15% à 20% dos moradores economicamente ativos são universitários;
19. (antes: 32) grande diversidade cultural na cidade permitem um ambiente de efervescência criativa;

### PONTOS FRACOS

20. (antes: 4) Vínculo da marca a gestões e partidos;
21. (antes: 5) Desconhecimento da grande população do perfil inovativo e empreendedor da cidade no segmento tecnológicos;
22. (antes: 6) Problemas de infraestrutura e planejamento urbano;
23. (antes: 33) Péssima mobilidade urbana de Florianópolis; (UnB 2009) (RBS 2011);
24. (antes: 34) A cidade dá prioridade para os carros, existem poucos bicicletários e ciclovias e o sistema de transporte coletivo é pouco eficiente;
25. (antes: 35) Infraestrutura turística precária, especialmente sobre hotéis, com problemas maximizados na temporada;

(Continua)

(Continuação)

26. (antes: 36) Forte associação da cidade com a Ponte Hercílio Luz, por vezes parecendo que a ponte e as praias são os únicos atrativos de Florianópolis;
27. (antes: 37) Poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação;
28. (antes: 38) Ações públicas vinculadas a partidos e mandatos políticos;
29. (antes: 39) Alto custo de vida e alta especulação imobiliária;
30. (antes: 40) Grande gargalo do setor de tecnologia, o principal da cidade, com falta de mão de obra especializada e também de interação sistemática entre as empresas e as universidades;
- (antes: 41) Falta de conhecimento por parte da própria comunidade interna quanto ao caráter inovador da cidade; (INFRAERO)

#### OPORTUNIDADES

31. (antes:7) Integrar e unificar informações, gestores e instituições de inovação sob a mesma perspectiva;
32. (antes: 8) Divulgar o perfil de inovação à comunidade local, envolvendo-a em ações, e à sociedade como um todo;
33. (antes: 9) Promover e ampliar o cenário e ações de inovação na cidade e diálogo entre gestores, comunidade e instituições;
34. (antes: 42) Muitos eventos promovidos pelas instituições de tecnologia, p&d, industria criativa, entre outros que podem ser adicionados temporariamente a rota ou fazerem parte de suas ações;
35. (antes: 43) Começar com um seminário de inovação com uma palestra proporcionada por cada instituição da rota, chamando interessados em visitar ou trabalhar esses pontos. (CELESC);
36. (antes: 44) Oportunidade de envolver hotéis e restaurantes para financiar o projeto, podendo inclusive sustentar sem o apoio financeiro da prefeitura. Envolver ACIF, CDL. (CELESC);
37. (antes: 45) Capital da inovação tem várias, mas quem tem uma rota da inovação? Florianópolis é inovadora, com certeza. Temos muito o que mostrar. Um parque forte. Uma indústria de games forte, que poucos conhecem. Barcoos. (CELESC);
38. (antes: 46) os moradores da cidade tem um nível alto de instrução, muitos do meio acadêmico, que poderia ajudar a tocar o projeto, e evitar alguma questão sobre mudança de governo (UDESC);
39. (antes: 47) o PRI representa também a inovação de SC, onde podem ser agregadas outras instituições (UDESC);
40. (antes: 48) implantar ciclovia ligando UDESC-UFSC;
41. (antes: 49) aproveitar a proximidade da rota da inovação com os centros administrativos estaduais para a promoção conjunta;
42. (antes:50) criação de rodas cooriativas para o debate de problemas e geração de soluções para a cidade, através da formação de equipes multidisciplinares e com participação direta da comunidade;
43. (antes: 56) Se utilizar do turismo de veraneio para a promoção da rota da inovação;
44. (antes: 57) Atrair investimentos e negócios de capital externo para as empresas locais;
45. (antes: 58) Usar de sua qualidade de vida e de trabalho para atrair mão de obra qualificada para o suprimento e ampliação do mercado de inovação;

(Continua)

(Continuação)

46. (antes: 50) Utilização da rota como ambiente de implementação de projetos-piloto desenvolvidos com vistas à adequação da cidade ao conceito de Smart City;

#### AMEAÇAS

47. (antes: 10) A crescente concorrência entre os territórios requer constante atualização e desenvolvimento para sediar eventos e empreendimentos;
48. (antes: 11) A falta de infraestrutura urbana e turística adequada pode comprometer a implementação da Rota de Inovação e prejudicar o desenvolvimento do setor;
49. (antes: 12) O reconhecimento de Florianópolis apenas como turismo de veraneio;
50. (antes: 51) A escassez de mão-de-obra, que representa a grande fragilidade do setor (de tecnologia), não apenas em Santa Catarina, mas também em outros Estados do Brasil (ACATE);
51. (antes: 52) Falta de capacitação de mão-de-obra associa-se diretamente à alta velocidade das mudanças que ocorrem no setor de TIC, exigindo a necessidade constante de atualização dos profissionais (Coral, Pereira e Bizzotto, 2009 - ACATE);
52. (antes: 54) A não identificação da comunidade local com o processo de branding e com o resultado dos trabalhos;
53. (antes: 60) Vínculo da marca à uma determinada gestão do governo, o que pode torná-la plataforma política, comprometendo sua credibilidade e tornando-a efêmera;

	PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
1	Tecnologia como setor de maior renda	20	Vínculo da marca a gestões e partidos	31	Integrar e unificar informações, gestores e instituições de Inovação	47	Concorrência entre territórios
2	Várias Instituições de PDI, universidades, incubadoras e parques tecnológicos	21	Desconhecimento da população quanto ao perfil inovativo da cidade;	32	Promover o perfil inovativo junto a comunidade interna	48	Infraestrutura urbana e turística inadequada e/ou insuficiente
3	Interesse público e privado na institucionalização e promoção da Inovação	22	Problemas de Infraestrutura e planejamento urbano	33	Promover e ampliar a Inovação coativamente	49	Florianópolis significando apenas praia e verão

(Continua)

(Continuação)

4	Cidade mais amigável do mundo	23	Mobilidade urbana	34	Realização e direcionamento de eventos para a área da rota	50	Crescimento do setor de tecnologia limitado pela falta de profissionais
5	Uma das 10 cidades mais dinâmicas do mundo	24	Priorização de modalidades de transporte poluentes e pouco eficientes	35	Realizar eventos inaugurais da Rota	51	Mão de obra desatualizada
6	1ª capital brasileira em inclusão digital	25	Infraestrutura turística precária e insuficiente	36	Envolver empreendimentos turísticos no financiamento do projeto	52	A não identificação da comunidade local com o processo de branding e com o resultado dos trabalhos
7	Qualidade de vida	26	Associação excessiva da imagem da cidade à Ponte Hercílio Luz	37	Explorar as particularidades da cidade e as diferenças dela para as outras "capitais da inovação"	53	Perda de credibilidade e descontinuidade da marca por possuir vínculos partidários
8	Destino de eventos	27	Poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação;	38	Aproveitar o intelecto de seus moradores para a concretização e promoção do projeto		
9	8º melhor lugar para desenvolver carreiras profissionais	28	Ações públicas vinculadas a partidos e mandatos políticos	39	Representar a inovação em SC		
10	Top of Mind em TI	29	Custo de vida e moradia	40	Ciclovía UFSC - Udesc		
11	Grande quantidade de empresas e empregos na área de tecnologia	30	Gargalo no setor de tecnologia	41	Promoção conjunta com o Governo Estadual		
12	Contexto favorável à discussão e vivência da inovação			42	Coortar a cidade		
13	Capacidade de Conectividade			43	Aproveitar o turismo de veraneio para a difusão da rota		
14	Crescente abertura de vagas de emprego no setor de tecnologia			44	Atrair investimentos externos		
15	Grande crescimento anual da área de TIC			45	Atrair mão de obra qualificada		
16	Diversas empresas de desenvolvimento de softwares e games			46	Uso da Rota para projetos-piloto		
17	Uma das 10 melhores cidades do						

(Continua)

(Continuação)

	Brasil para trabalhar					
18	Grande quantidade de universitários					
19	Diversidade cultural e efervescência criativa					
Vantagens Competitivas		Capacidade Defesa	Necessidade Reorientação	Vulnerabilidades		
9+20+21+23+24 2+22 2+25 6+8+25 4+20+22 9+10+20 5+20+23 5+6+9+10+24 7+20+22+23+24 7+25		9+10+26+28 2+7+8+27 1+9+29 4+6A+9+6C+30 6C+31+8 5+6C+32 9+10+4+1+33	11+24+25 25+19A 25+19+14 25+12 20+16+14+25A 24+15 25A+20+12+18 25A+19 24+23+19A	15+26+28 27+11+14+30 16+32 Autonomia 12+29+14 19+30+12+27 11+32+31 15+32 Desenvolvimento		
Vantagens Competitivas		Capacidade Defesa	Necessidade Reorientação	Vulnerabilidades		
Credibilidade (empresa)+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Estar em Florianópolis+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação  Confiância (Produto)+Está inserida		historia+network+falta de mão de obra (pela cidade)+custo de vida elevado em floriapa  Confiância (Produto)+Especialidade nos setores em que atua (verticalização)+customização+cada produto tem seus próprios concorrentes	Falta sinergia entre as áreas de negócio+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+UX Design  UX Design(Usabilidade)  UX Design+Arquitetura produtos são	Falta de agilidade na solução+falta de mão de obra (pela cidade)+custo de vida elevado em floriapa  cada produto tem seus próprios concorrentes+Falta sinergia entre as áreas de negócio+Os produtos são maiores que a marca+os clientes só conhecem o produto		

(Continua)

(Continuação)

<p>em um mercado promissor</p> <p>Confiança (Produto)+UX Design</p> <p>Amigável/Profissional,Inquieta/dinâmica+customização+UX Design</p> <p>Proximidade com cliente+Crescimentos-&gt;Novas filiais, mão de obra, exterior+Está inserida em um mercado promissor</p> <p>historia+network+Crescimentos-&gt; Novas filiais, mão de obra, exterior</p> <p>Funcionário : Funcionário : identificação+Crescimentos-&gt;Novas filiais, mão de obra, exterior+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs</p> <p>Funcionário : identificação+Amigável/ProfissionalInquieta/dinâmica+historia+network+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação</p> <p>Especialidade nos setores em que atua (verticalização) + Crescimentos-&gt;Novas filiais, mão de obra, exterior+Está inserida em um mercado promissor+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+Entrar em universidades</p>	<p>Credibilidade (empresa)+historia+outras marcas internacionais com o mesmo nome</p> <p>Proximidade com cliente+Amigável+historia+Inquieta/dinâmica+os clientes só conhecem o produto que utilizam</p> <p>Inquieta/dinâmica+falta de foco em pesquisa e inovação (só surge quando o cliente pede)+customização</p> <p>Funcionário : identificação+Inquieta/dinâmica+organização interna não acompanha o crescimento</p> <p>historia+network+Proximidade com cliente+Credibilidade (empresa)+mudança no mandato do governo</p>	<p>maiores que a marca</p> <p>UX Design+Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica</p> <p>Crescimentos-&gt;Novas filiais, mão de obra, exterior+Centralização da governança+Os produtos são maiores que a marca+Arquitetura da marca(O)</p> <p>Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+Falta de agilidade na solução</p> <p>Arquitetura da marca(O)+Crescimentos-&gt;Novas filiais, mão de obra, exterior+Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica+Os representantes não tem o DNA Softplan</p> <p>Arquitetura da marca(O)+Arquitetura marca(F)</p> <p>Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+UX Design(Usabilidade)</p>	<p>que utilizam</p> <p>Centralização da governança+organização interna não acompanha o crescimento Autonomia</p> <p>Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica+outras marcas internacionais com o mesmo nome+Os produtos são maiores que a marca</p> <p>Arquitetura marca(F)+os clientes só conhecem o produto que utilizam+Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica+cada produto tem ses próprios concorrentes</p> <p>Falta sinergia entre as áreas de negócio+organização interna não acompanha o crescimento+falta de foco em pesquisa e inovação (só surge quando o cliente pede)</p> <p>Falta de agilidade na solução+organização interna não acompanha o crescimento</p> <p>Desenvolvimento</p>
--	--	---	---

(Continua)

(Continuação)

para maximizar pesquisa e inovação			
Especialidade nos setores em que atua (verticalização)+UX Design			

### Vantagens competitivas:

Credibilidade (empresa)+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Estar em Florianópolis+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação

A parceria com centros de pesquisa e inovação universitários e a interação com outras empresas do setor irão auxiliar o crescimento da organização, aumentando sua credibilidade e atraindo mão de obra.

Confiança (Produto)+Está inserida em um mercado promissor

O mercado em que a empresa está inserida é bastante promissor e a confiabilidade que o produto tem faz com que ela ganhe destaque diante dos concorrentes.

Confiança (Produto)+UX Design

Aumentar a qualidade da experiência do usuário junto com a confiança que já existe no produto torna-o mais competitivo.

Amigável/Profissional,Inquieta/dinamica+customização+UX Design

O perfil dinâmico e profissional e a customização já realizada nos produtos podem ser aproveitados no desenvolvimento de experiências de usuário.

Proximidade com cliente+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Está inserida em um mercado promissor

O mercado promissor propicia a abertura de novas filiais, que, por sua vez, facilitam a aproximação com clientes, seja fisicamente ou em nível de atendimento personalizado.

historia+network+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior

Uma rede de contatos ampla facilita o estabelecimento em novos mercados e, junto de um histórico sólido, facilita a

(Continua)

(Continuação)

obtenção de mão de obra, por despertar interesse.

Funcionário : identificação+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs

A ida para o sapiens pode estimular o surgimento de spin-offs, encabeçadas por funcionários que compartilham dos valores da empresa, e a assimilação de start-ups agrega conhecimento e tecnologia úteis para a sua expansão.

Funcionário : identificação+Amigável/ProfissionalInquieta/dinamica+historia+network+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação

A entrada na universidade através de centros de pesquisa, somada à reputação que a empresa possui, aumenta sua força e visibilidade nos mercados em que atua.

Especialidade nos setores em que atua (verticalização) + Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Está inserida em um mercado promissor+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação

Novas parcerias geram oportunidades de desenvolvimento e fortalecem a base da empresa, o que é necessário para crescer enquanto mantém e até aumenta a qualidade que já a caracteriza nos setores em que atua.

Especialidade nos setores em que atua (verticalização)+UX Design

A experiência nos setores em que atua pode ser evidenciado na melhora da interface com o usuário.

### Capacidade de defesa:

historia+network+falta de mão de obra (pela cidade)+custo de vida elevado em floripa

A dificuldade na captação de mão de obra externa, intensificado pelo alto custo de vida na cidade, pode ser minimizada com a reputação da empresa, pelo seu histórico e rede de contatos.

Confiança (Produto)+Especialidade nos setores em que atua (verticalização)+customização+cada produto tem seus próprios concorrentes

Mesmo tendo concorrentes, os produtos servem bem aos seus respectivos mercados e o fato de serem customizados para cada cliente pode ser um diferencial. Valorizar essa customização tornando-a exclusiva para a empresa gera mais confiabilidade e segurança para os clientes.

Credibilidade (empresa)+historia+outras marcas internacionais com o mesmo nome

A confiança depositada na empresa pelos clientes e sua credibilidade facilitam o reconhecimento internacional.

(Continua)

(Continuação)

Proximidade com cliente+Amigável+historia+Inquieta/dinamica+os clientes só conhecem o produto que utilizam

Sua experiência e a aproximação com seus clientes permitem mudanças na identidade dos produtos para adequá-los à marca da empresa, sem perder mercado.

Inquieta/dinamica+falta de foco em pesquisa e inovação (só surge quando o cliente pede)+customização

O dinamismo existente na empresa e a experiência na customização dos produtos podem ser aproveitados nas áreas de pesquisa e inovação.

Funcionário : identificação+Inquieta/dinamica+organização interna não acompanha o crescimento

Aproveitar o potencial dos funcionários para que a organização interna acompanhe o crescimento da empresa, sem perder sua identidade.

historia+network+Proximidade com cliente+Credibilidade (empresa)+mudança no mandato do governo

As dificuldades encontradas quando ocorrem mudanças nos mandatos podem ser minimizadas pelo histórico de serviços prestados a órgãos públicos. O "costume" de usar-se o software da softplan e a criação de network dentro dos setores de gestão das organizações públicas facilita a manutenção dos contratos.

### **Necessidade de reorientação:**

Falta sinergia entre as áreas de negócio+Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+UX Design

O contato com universidades pode levar a mais conhecimento sobre UX e aumentar a sinergia entre as áreas de negócio com a aplicação do conhecimento desenvolvido no meio acadêmico

UX Design+UX Design(Usabilidade)

Investir na qualidade da experiência do cliente com a marca aumentam sua usabilidade.

UX Design+Arquitetura marca(F)+Os produtos são maiores que a marca

A padronização da aparência e interface dos produtos fortalecem a identidade da marca e definem a hierarquia empresa -> produto.

(Continua)

(Continuação)

UX Design+Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica

Uma interface impactante fixa a marca na mente do consumidor.

Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Centralização da governança+Os produtos são maiores que a marca+Arquitetura da marca(O)

O crescimento exige a descentralização do poder de decisão e o foco na marca Softplan, que atrelada a todos os produtos torna-se mais forte e ajuda a obter maior participação no mercado interno e externo.

Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+Falta de agilidade na solução

A realização de parcerias com centros de pesquisas universitários trazem novos pontos de vista e proporcionam soluções mais criativas e ágeis.

Arquitetura da marca(O)+Crescimentos->Novas filiais, mão de obra, exterior+Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica+Os representantes não tem o DNA Softplan

A expansão da empresa e uma comunicação bem estruturada ampliam a visibilidade da marca, que pode crescer ainda mais quando os representantes estão alinhados com o dna da marca

Arquitetura da marca(O)+Arquitetura marca(F)

A arquitetura da marca tem que ser reestruturada para torná-la mais marcante e forte no mercado, alinhando e hierarquizando a comunicação dos produtos com a empresa

Entrar em universidades para maximizar pesquisa e inovação+Ida para o sapiens pode agregar start-ups e spin-offs+UX Design(Usabilidade)

Agregar o conhecimento dos jovens universitários e empreendedores para melhorar a usabilidade e interface dos softwares da empresa, tendo seu desenvolvimento centrado no usuário e na busca de soluções inovadoras para os produtos.

### **Vulnerabilidades:**

Falta de agilidade na solução+falta de mão de obra (pela cidade)+custo de vida elevado em floripa

A oferta de mão de obra no setor tecnológico de Florianópolis é deficiente e a captação em outros municípios é dificultada pelo custo de vista elevado na capital, reduzindo a eficácia dos processos internos.

cada produto tem seus proprios concorrentes+Falta sinergia entre as áreas de negócio+Os produtos são maiores que a marca+os clientes só

(Continua)

(Continuação)

conhecem o produto que utilizam

Por não haver sinergia nas áreas de negócio, os clientes não ligam o produto à marca Sofplan e por isso não conhecem os outros produtos existentes, fragilizando a empresa frente aos concorrentes.

Centralização da governança+organização interna não acompanha o crescimento Autonomia

A centralização da governança prejudica a autonomia da empresa, dificultando o crescimento interno.

Falta de pregnância da marca e da assinatura gráfica+outras marcas internacionais com o mesmo nome+Os produtos são maiores que a marca

A empresa não possui um marca forte que a represente, e o fato dos produtos não serem ligados diretamente à softplan dificulta sua identificação em outros mercados.

Falta sinergia entre as áreas de negócio+organização interna não acompanha o crescimento+falta de foco em pesquisa e inovação (só surge quando o cliente pede)

A falta de sinergia entre as áreas de negócio dificultam o trabalho de pesquisa e inovação, o qual só é explorado através de uma solicitação do cliente.

Falta de agilidade na solução + organização interna não acompanha o crescimento Desenvolvimento

A empresa está com um alto nível de crescimento em um curto período de tempo e a velocidade de re-estruturação dos processos e organização da empresa diante dessa nova realidade não são compatíveis.

Fonte: Retirado de material usado pelo LOGO (2014).



## **APÊNDICE A – QUADRO COM RESUMO TEÓRICO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS INTERNOS E EXTERNOS ORGANIZACIONAIS**

A realização da análise SWOT exige que se estudem os ambientes organizacionais. Os ambientes organizacionais empresariais são divididos em ambiente interno e ambiente externo.

### **1 O AMBIENTE EXTERNO**

O Ambiente Externo, por sua vez, é subdividido em ambiente externo direto e ambiente externo indireto, “o ambiente externo divide-se em dois níveis. O primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo chamados de ambiente indireto ou ambiente geral, macroambiente, ambiente maior” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 30). Já o ambiente direto é caracterizado como elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente direto, operacional ou específico. É o ambiente externo que evidenciará as oportunidades e ameaças empresariais.

Assim, o ambiente externo indireto ou macroambiente é subdividido em: 1) Econômico; 2) Demográfico; 3) Tecnológico; 4) Político-Legal (Governamental); 5) Sociocultural. Já o ambiente externo direto ou microambiente é subdividido em 4 categorias: 1) Clientes; 2) Fornecedores; 3) Distribuição; 4) Concorrência.

#### **1.1 O AMBIENTE EXTERNO INDIRETO – MACROAMBIENTE**

É no macroambiente onde se situam os fatores de grande amplitude, que influenciam não somente o mercado nacional, mas o internacional, influenciam “as atividades do mercado como um todo, atingindo igualmente, ou em diferentes graus de intensidade os vários segmentos e agentes.” (VAZ, 2003, p. 77). É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias ao seu funcionamento, “é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 29).

**Ambiente Externo, Macroambiente Econômico:** são questões que envolvem a economia do país em que a empresa está localizada e atua. “A poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito dos

consumidores são fatores que influenciam seus gastos” (KOTLER, 2000, p. 169). Dessa maneira, devemos estar atentos às intempéries do mercado do ponto de vista econômico, avaliando se as características atuais são favoráveis ou não à empresa e de que maneira o macroambiente econômico pode influenciar na sua identidade.

**Ambiente Externo, Macroambiente Demográfico:** Sendo os mercados compostos por pessoas, a principal força demográfica monitorada é a população. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 78). Algumas características da demografia são: o tamanho e a taxa de crescimento da população de determinada região, a composição etária da população onde se atua, os mercados étnicos, o grau de instrução, as movimentações geográficas da população etc. A composição da demografia auxilia a traçar qual o público poderá ser atingido e já a perceber como o DNA empresarial poderá influenciar ou ser influenciado por essa demografia característica.

**Ambiente Externo, Macroambiente Tecnológico:** Essa variável diz respeito a melhorias ou inovações no campo tecnológico que oferecem oportunidades ou ameaças às empresas atuantes no mercado. As mudanças tecnológicas podem ser dinâmicas ou mais graduais, dependendo da área onde a organização atua. A tecnologia pode se apresentar como ponto de diferenciação de determinada empresa, podendo ser uma oportunidade de posicionamento no mercado atuante. A tecnologia vem auxiliar a organização a apresentar um produto com cada vez mais qualidade. Faz-se importante ressaltar que os benefícios percebidos pelo consumidor como qualidade da marca estão relacionados com o seu desempenho, ou seja, “meios pelos quais os produtos e serviços tentam atender necessidades funcionais aos clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 131).

**Ambiente Externo, Macroambiente Político-legal:** A variável Político-Legal, também considerada como variável Governamental, é aquela que diz respeito a novas barreiras ou modelo de tratamento permitido ou não por órgãos reguladores nacionais ou supranacionais. “Incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo” (WRIGHT, 2000, p. 48). Ao compararmos o elemento político-legal com os elementos que formarão o DNA empresarial, poderemos perceber que este está intrinsecamente ligado com o elemento resiliência que exige que, para manter-se ativa em um dado mercado, a marca deve ser capaz de atualizar-se constantemente e superar suas adversidades.

**Ambiente Externo, Macroambiente Sociocultural:** A variável sociocultural está associada tanto a fatores sociais quanto a fatores culturais da sociedade em que a organização atua. Essa variável inclui “tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação a uma empresa. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram décadas ou até mesmo séculos” (WRIGHT, 2000, p. 55). Assim como o estudo do ponto político-legal, as características socioculturais compõem o elemento resiliência, mantendo o foco nas oportunidades de mercado como uma construção contínua. As características socioculturais serão importantes também, para compor o elemento mercadológico do DNA, o qual diz respeito a como a marca irá se apresentar no mercado de modo vendável. As características socioculturais serão importantes também para construção do elemento emocional do DNA empresarial já que “de acordo com as mudanças ocorridas nos valores sociais, do material ao intangível, os fatores emocionais que as marcas carregam em seu DNA tornam-se mais importantes que os produtos que elas representam” (LOPES; GOMEZ, 2012, p. 159).

## 1.2 O AMBIENTE EXTERNO DIRETO – MICROAMBIENTE

Também chamado de ambiente setorial por autores como Peter Wright (2000, p. 47) o microambiente influencia a organização externamente de maneira mais direta do que as variáveis do macroambiente. Uma vez que as variáveis macroambientais influenciarão a todas as empresas do setor de maneira aproximada, as variáveis microambientais como clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores influenciam de forma muito mais pontual a dinâmica do mercado.

**Ambiente Externo, Microambiente Clientes:** Cliente da organização é aquele que compra ou utiliza produtos e serviços da organização. “Os clientes das organizações estão representados por todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço.” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 320). Underhill (2009, p. 31) menciona que “o profissional de marketing precisa entender como seus produtos, ou categorias de produtos, são analisados pelo *shopper* e então comprados”. Concordando com esse pensamento, Kotler apresenta que “as características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o

que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.” (KOTLER, 2000, p. 182). Ferrel e Hartline (2009, p. 100) afirmam que as informações coletadas deverão identificar: 1) Os consumidores atuais e potenciais da empresa; 2) As necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais; 3) As características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades; 4) Mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

#### **Ambiente Externo, Microambiente Fornecedores:**

Caracterizados por Celso Campos (2001, p.111) como “o mercado de suprimentos de entrada de insumos necessários a operações da organização”, os fornecedores são importantes peças para a manutenção da organização. No mesmo sentido temos que “são empresas que fornecem todas as entradas necessárias para as operações das organizações, com as quais elas mantêm relações de dependência” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32). Os fornecedores devem ser considerados verdadeiros parceiros da organização para o cumprimento de seus objetivos. Assim como somos considerados seus clientes e, dessa forma, eles buscarão a satisfação da organização, eles são importantíssimos para que a organização funcione. O estudo dos fornecedores auxiliará na identificação de três elementos do DNA empresarial: o técnico, a resiliência e o mercadológico. Em relação ao técnico, um fornecedor que entrega produtos com qualidades acabará por auxiliar a empresa a entregar qualidade também aos clientes. A resiliência, ou seja, a capacidade de flexibilização só é possível quando se tem um bom relacionamento com fornecedores e estes podem acompanhar junto à empresa as diversas intempéries do mercado. Quanto ao mercadológico, a maneira com que a empresa poderá se portar no mercado estará diretamente ligada à capacidade de entrega dos fornecedores já que esta poderá estar diretamente vinculada aos fornecedores.

#### **Ambiente Externo, Microambiente Distribuição:**

Distribuidores são aqueles responsáveis por escoar a produção da organização. Há empresas que possuem os distribuidores fazendo parte do próprio quadro da organização, apresentando-se assim como fator interno, porém a maior parte das organizações contrata distribuidores para executar tal tarefa. Ao analisarmos a distribuição em relação às oportunidades e ameaças externas da organização, devemos focar no produto e no cliente. A distribuição em relação ao produto deve ser analisada respondendo à pergunta: a distribuição atual do produto é

eficiente para atender aos clientes da organização? Quais são as atuais ameaças? Quais são as oportunidades? Uma mudança na estrutura logística do país pode ser uma ameaça ou uma oportunidade. Assim como os fornecedores, a distribuição impactará diretamente os elementos técnico, resiliente e mercadológico que compõem os elementos do DNA empresarial. Enquanto os fornecedores impactarão esses elementos, pois influenciam na qualidade dos produtos e no gargalo anterior à produção, a distribuição influencia na etapa posterior à produção, influenciando na maneira e qualidade como os produtos chegarão aos clientes.

**Ambiente Externo, Microambiente Concorrência:** Ao estudarmos os possíveis concorrentes da empresa, além de ser mais fácil a identificação de potencial de vendas ou necessidade de penetração no mercado, é possível também identificar possíveis falhas no produto ou serviço em relação à concorrência. Essa comparação pode exteriorizar possíveis oportunidades que não foram ainda enxergadas pela concorrência ou até mesmo identificar estratégias para neutralizar as ameaças. Em relação ao conceito de concorrência “os concorrentes disputam os recursos necessários, ou seja, disputam fornecedores e clientes. Para aumentar sua participação no mercado, as organizações têm que satisfazer melhor (mais) os clientes que seus concorrentes” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 32). A análise do ambiente competitivo se valida ao considerarmos que sem um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem de suas prováveis ações torna-se impossível formular o componente central da estratégia – encontrar um grupo de clientes junto aos quais se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência. (HOOLEY, 2006). Dessa maneira, as oportunidades podem ser encontradas ao percebermos as fraquezas da concorrência.

## 2 O AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno da organização será responsável por fornecer dados a respeito das forças e fraquezas internas da organização - *Strengths & Weakness* - que formam as letras ‘S’ e ‘W’ da Análise SWOT (MEGGINSON et al., 1998, p. 179). A análise interna deve ser realizada após a análise externa especialmente porque “os fenômenos internos são mais bem compreendidos quando se conhecem os fenômenos externos que os provocam.” (CHIAVENATO, 2003, p. 296).

O ambiente interno “deve ser compreendido como o conjunto de elementos internos à organização que influenciam e são influenciados

por ela” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 99). No mesmo sentido “a abordagem do processo interno é importante porque o uso eficiente dos recursos e o funcionamento interno harmonioso são meios de medir a eficácia” (DAFT, 1999b, p. 42). A análise do ambiente interno “é útil para revelar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos” (WRIGHT, 2009, p. 88). Buscando identificar os pontos fortes e fracos da organização e possibilitar uma Análise Interna eficaz em que sejam encontradas fraquezas e fortalezas que auxiliem no desenvolvimento de estratégias organizacionais, e levando em conta modelo proposto por Wright (2009), incluindo-se a cultura por ser elemento citado por Daft (1999b), Robbins (2002), Chiavenato (2003), Andrade e Amboni (2011) etc. o ambiente interno foi dividido em quatro elementos principais, sendo eles: 1) Recursos Físicos; 2) Recursos Organizacionais; 3) Recursos Humanos; 4) Cultura.

**Ambiente Interno, Recursos Físicos:** Os recursos físicos são aqueles necessários para a organização realizar sua atividade. De acordo com Chiavenato (2007, p. 60) “são recursos necessários para garantir as operações básicas da empresa, tanto para produzir bens ou produtos, quanto para prestar serviços especializados”. Eles incluem “instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia” (WRIGHT, 2009, p. 87). Para facilitar essa análise propomos o modelo exposto por Peter Wright (2009, p. 91) que consiste em fazermos cinco perguntas: 1) A empresa possui tecnologia atualizada? 2) A empresa possui capacidade adequada? 3) A rede de distribuição da empresa é um meio eficaz de atingir clientes? 4) A empresa possui fontes de suprimento confiáveis e eficazes em custos? 5) A empresa tem uma localização geográfica ótima?

**Ambiente Interno, Recursos Organizacionais:** Os recursos organizacionais são aqueles inerentes à empresa como entidade. Para Peter Wright (2009, p. 87) os recursos organizacionais podem ser especificados como

[...] os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle.

Peter Wright (2009, p. 90-91) discute que “a avaliação dos recursos organizacionais depende basicamente da questão de saber se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implementação dessas estratégias”, sendo assim esse autor apresenta cinco perguntas para guiar a identificação de pontos fortes e fracos: 1) As estratégias de nível empresarial, de unidades de negócio ou funcionais são consistentes com a missão e objetivos gerais da organização? 2) As estratégias de nível corporativo, da unidade de negócio e de nível funcional, são consistentes umas com as outras? 3) A estrutura formal da organização é adequada à implementação de suas estratégias? 4) Os processos de tomada de decisão da empresa são eficazes na implementação de suas estratégias? 5) Qual a eficácia dos processos de controle estratégico da empresa?

**Ambiente Interno, Recursos Humanos:** Em relação aos recursos humanos temos que “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam na empresa, independente de seu nível hierárquico ou sua tarefa” (CHIAVENATO, 2007, p. 61). Para Peter Wright (2009, p. 87) os recursos humanos incluem “experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa”. É importante partir da ideia de que “toda a estrutura é formada por pessoas que têm necessidades a serem satisfeitas e devem ser motivadas e valorizadas quanto a seu potencial, não apenas técnico, mas espiritual e humano” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 99). Para identificar os pontos fortes e fracos em relação aos recursos humanos, Peter Wright (2009, p. 87) informa que “até os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários”. Adaptando as perguntas do autor, foram selecionadas as de caráter mais abrangente para os diferentes tamanhos de empresas, sendo elas: 1) As pessoas são motivadas e estão dispostas a colaborar com estratégias? 2) Quem são os principais administradores e quais são os pontos fortes e fracos em relação à experiência de trabalho, estilos de administração, formação de equipes e entendimento do negócio? 3) Quais são os pontos fortes e fracos da alta administração? 4) A empresa tem um programa de planejamento de recursos humanos abrangente? 5) Qual a taxa de rotatividade do pessoal da empresa em comparação ao restante do setor? 6) Quanta ênfase a organização deposita sobre a avaliação de desempenho?

**Ambiente Interno, Cultura:** As culturas organizacionais são únicas e ajudam a identificar o perfil da empresa, fazendo parte do seu

DNA. Nesse sentido Karl Albrecht, em seu livro “O poder das mentes em ação”, discutindo sobre o DNA corporativo, preconiza que:

Parece que certos mecanismos de estupidez coletiva têm uma atração especial por algumas organizações. [...] Comecei a considerar alguns desses mecanismos de fracasso como padrões de hábitos quase fundamentais da organização, coisas que as pessoas fazem sem pensar realmente. Algumas delas estão entranhadas em tal grau, são tão reflexas e tão enraizadas, que se tornaram quase parte do código genético da cultura da organização – o DNA corporativo, como tem sido cada vez mais chamado. (ALBRECHT, 2003, p. 31).

A importância de se perceber a cultura da organização está, então, em perceber quais suas características e quais serão as estratégias que poderão ser propostas, a análise do DNA de uma organização pode partir da sua cultura. Para captar a cultura organizacional, Stephen Robbins (2000, p. 288) apresenta sete características básicas que em conjunto podem captar a essência da cultura e, dessa maneira, também o DNA da organização: 1) Inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos; 2) Atenção ao detalhe: o grau com que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; 3) Busca de resultados: O grau com que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados; 4) Concentração nas pessoas: O grau com que a decisão da administração leva em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização; 5) Orientação para a equipe: o grau com que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos; 6) Agressividade: o grau com que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadas; 7) Estabilidade: o grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição do crescimento.

## **AMBIENTE EXTERNO X AMBIENTE INTERNO**

A análise do ambiente externo serve para que, desvendadas as necessidades e carências do mercado, sejam proporcionadas soluções para suprir essas demandas. Faz-se importante lembrar que a análise do

ambiente externo deve ser conduzida seguindo um ideal, “o ideal é que a organização transforme satisfação das necessidades e carências sociais em oportunidades para o próprio desempenho, inclusive as criadas por seus próprios impactos” (DRUCKER, 2002, p. 448). Já a análise do ambiente interno evidencia quais os recursos estão sendo utilizados de modo eficaz pela organização de modo a proporcionar aspectos positivos, isto é, pontos fortes organizacionais e, dessa maneira, buscar alcançar seus objetivos. Dentre as características internas relevantes, destacam-se os recursos humanos que, aliados à cultura adequada, serão uma fonte de criação de valor e diferenciação organizacional. “A administração trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar pessoas para funcionar em conjunto, efetivar forças e tornar irrelevantes suas fraquezas” (DRUCKER, 2002, p. 203). Conforme Ferrel e Hartline (2009, p. 133):

O teste fundamental para diferenciar um ponto forte ou fraco de uma oportunidade ou ameaça é perguntar: “Haveria essa questão se a empresa não existisse?”. Se a resposta for sim, a questão deve ser classificada como externa.