



CONTRATO N° 21/2016

Análise Estratégica

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, fevereiro de 2017.

A **STEINBEIS** é uma universidade alemã, com sede em Berlim, que tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas, por meio de pesquisa aplicada, com base no conceito de projetos de competência. Uma das formas como a STEINBEIS desenvolve seu trabalho é por meio das Escolas de Negócios e Empreendedorismo Internacional - SIBE (School of International Business and Entrepreneurship). Esses núcleos têm como filosofia a transferência de tecnologia e conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo dos negócios, assim como o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

A **Fundação STEINBEIS** reúne centros de transferência nas universidades (aproximadamente mil centros independentes, incluindo 4,6 mil funcionários). Expandiu-se para se tornar uma rede mundial de aproximadamente 50 países e com experiência em quase todos os setores (público, engenharia industrial, ciências sociais, consultoria de gestão, meios de comunicação, etc.), já tendo apoiado mais 10 mil clientes. Os tipos de serviços prestados vão desde trabalhos encomendados no campo de pesquisa e desenvolvimento sobre consultoria - sejam eles voltados para o desenvolvimento de produtos e processos, consultoria de gestão, consultoria de TI, marketing, proteção da propriedade intelectual (patentes), ou opiniões de especialistas - à formação e qualificação do pessoal, bem como o desenvolvimento empresarial regional como organismo mandatário dos condados e municípios.

Em 2012, a **SIBE** foi eleita, pela Global Business Education, como a Escola de Negócios Mais Inovadora da Alemanha e como o Melhor Programa de Educação Executiva da Europa. Em 2015, a SIBE recebeu pela primeira vez o selo Premium da Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) para seus cursos, fazendo parte então do seleto grupo dos 2% de detentores do selo e certificando a excelência de seus cursos.

A **STEINBEIS-SIBE do Brasil**, sediada em Brasília, integra essa rede internacional e tem como propósito a criação de valor para pessoas e organizações por meio de soluções inovadoras e do desenvolvimento de competências. Norteadas por valores como ética, comprometimento e qualidade, a STEINBEIS-SIBE do Brasil é constituída por uma equipe multidisciplinar que congrega especialidades de diversas áreas do conhecimento e vasta experiência profissional no Brasil e no mundo.

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente à Análise Estratégica, presente na Etapa 02 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

A análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes externo e interno e na estratégia e diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da instituição e possibilitam a formulação de uma estratégia. Nesse documento para as análises estratégicas foram realizadas as seguintes ações:

- Análise PESTAL – É uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da instituição em pontos específicos: fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais;
- Análise SWOT – Em Planejamento Estratégico, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma instituição, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação.

Sumário

APRESENTAÇÃO	3
1. BASE TEÓRICA.....	5
1.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA	5
2. RESULTADOS – OFICINA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	6
3. MATERIAL – OFICINA “ANÁLISE ESTRATÉGICA (SWOT / PESTAL)”	12
4. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	20

1. Base Teórica

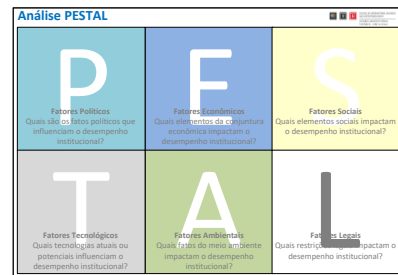
1.1 Análise Estratégica

A análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes externo e interno e na estratégia e diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da instituição e possibilitam a formulação de uma estratégia.

- **Análise PESTAL:**

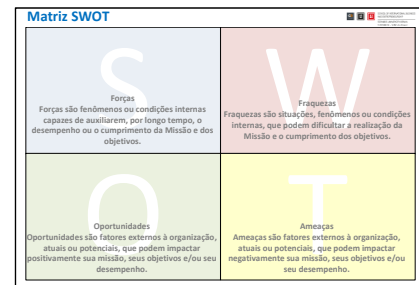
É uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da instituição em pontos específicos:

- Fatores Políticos - Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?
- Fatores Econômicos - Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?
- Fatores Sociais - Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?
- Fatores Tecnológicos - Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?
- Fatores Ambientais - Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?
- Fatores Legais - Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?



- **Análise SWOT:**

Em Planejamento Estratégico, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma instituição, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação.



A análise SWOT tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que geram influência sobre a instituição. A análise das características internas revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da instituição, bem como permite identificar as suas causas. Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliar, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da missão e dos objetivos da instituição. Já as fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da missão e o cumprimento dos objetivos da instituição.

Já o entendimento sobre o ambiente externo permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação da instituição, sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua missão e na construção de sua visão de futuro. As oportunidades são “tendências de situações ou acontecimentos externos à instituição, que podem auxiliá-la no alcance de seus objetivos e de sua missão”. (Leitão, 1996).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para análises de cenários organizacionais, servindo como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma instituição, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. É uma “fotografia” tirada do ambiente global da instituição, uma visão do terreno em que ela se encontra, além de servir de apoio para que as fraquezas

sejam minimizadas, os pontos fortes maximizados e melhor aproveitados, por meio de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente externo e o que a instituição poderá fazer para aproveitá-las da melhor forma, repelindo também as principais ameaças que podem prejudicar a sua atuação.

2. Resultados – Oficina de Análise Estratégica

A oficina de Análise Estratégica (SWOT e PESTAL) do IFRO foi realizada por meio de Oficina, no dia 02 de fevereiro de 2017. A Oficina foi realizada com base nas percepções individuais e de equipe das principais lideranças do Instituto. Essa construção foi obtida a partir dos consensos sobre os aspectos institucionais e, na sequência, serão apresentados os resultados da oficina.

O modelo de painel utilizado, trabalhado pelos participantes em grupos, foi o seguinte:

Forças: fatores positivos do ambiente interno			Fraquezas: fatores negativos do ambiente interno		
S			W		
Oportunidades: fatores positivos do ambiente externo			Ameaças: fatores negativos do ambiente externo		
P	E	S	P	E	S
T	A	L	T	A	L

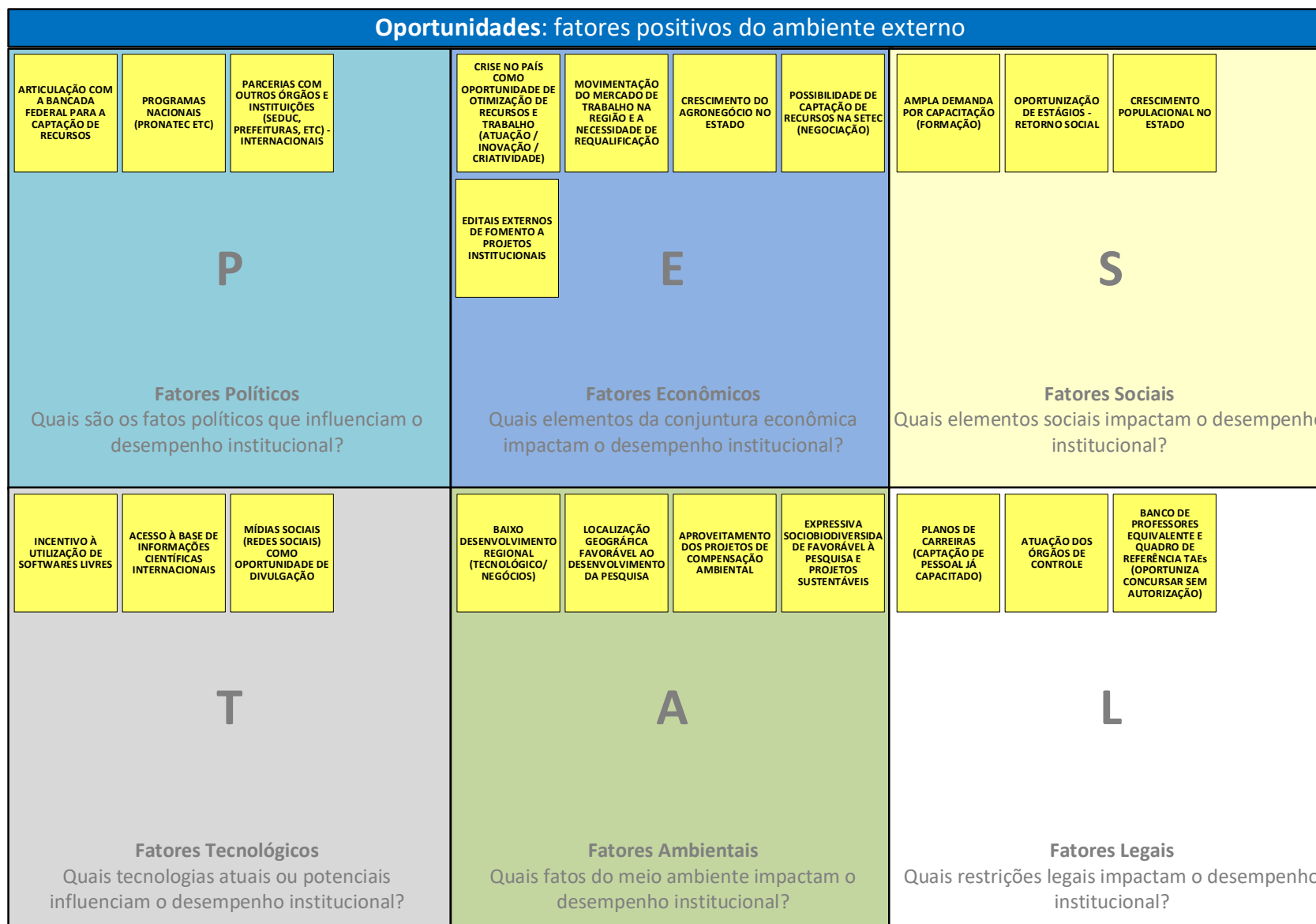
A seguir temos os itens consolidados, de acordo com a participação dos presentes.

Forças: fatores positivos do ambiente interno

INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS PARA SERVIDORES/ALUNOS	ATIVIDADE DE EXTENSÃO	OFERTA DE ESTÁGIO REMUNERADO AOS NOSSOS ALUNOS	BOM RELACIONAMENTO ENTRE OS SETORES (COLABORAÇÃO)	CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
OTIMIZAÇÃO DOS GASTOS	ALOJAMENTO (RESIDÊNCIA) ESTUDANTIL NOS CAMPI AGRÍCOLAS	REGISTRO DE PATENTES	AUTONOMIA GERENCIAL DOS CAMPI	INTERIORIZAÇÃO DO INSTITUTO (CAMPI E POLOS)	BIBLIOTECA
INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO (PIPEX)	ALIMENTAÇÃO GRATUITA NOS CAMPI AGRÍCOLAS	EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA	CREDIBILIDADE INSTITUCIONAL	FROTA DE VEÍCULOS	VERTICALIZAÇÃO DOS CURSOS
POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	ESFORÇOS PARA O COMBATE À EVASÃO	BUSCA DOS GESTORES EM ADEQUAR A ATUAÇÃO DO INSTITUTO ÀS NORMAS LEGAIS	DIVERSIDADE DE CURSOS	AJUDA MÚTUA ENTRE AS UNIDADES	INFRAESTRUTURA / COMPUTADORES / LABORATÓRIOS EQUIPADOS
INSTITUIÇÃO SEM ENTRAVES POLÍTICOS ENTRE OS SERVIDORES	ACESSO DOS SERVIDORES E DA POPULAÇÃO AOS GESTORES	INVESTIMENTO EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	INÍCIO DA REGULAMENTAÇÃO INTERNA ADMINISTRATIVA (CONTRATOS, PATRIMÔNIO, COMPRAS COMPARTILHADAS)	INCENTIVO À PUBLICAÇÃO	INVESTIMENTO EM PESQUISA (BOLSA / TAXA DE BANCADA / PERMANENTE)
GESTÃO DEMOCRÁTICA	PROCESSO SELETIVO PARA ENTRAR NA INSTITUIÇÃO	BOM RESULTADO NO ENEM	QUALIDADE NO ENSINO	RECONHECIMENTO DOS CURSOS SUPERIORES COM NOTA 4	ENSINO PÚBLICO GRATUITO
APOIO DA GESTÃO ÀS COMISSÕES E GRUPOS DE TRABALHO QUE OS ASSESSORAM (CPPD, CPA, CEPEX, CIS, ASCOM)	QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS (MESTRADO / DOUTORADO)	ESTRUTURAÇÃO DO GRUPO DE TI (QUANTIDADE DE SERVIDORES)	OFERTA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO AOS ALUNOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA	IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO (INICIATIVA)	UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA A COMUNICAÇÃO
OFERTA DE SERVIÇOS ATRAVÉS DE PARCERIAS					

Fraquezas: fatores negativos do ambiente interno

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO PARA PROGRESSÃO E DO PROBATÓRIO INEFICAZES	ROTATIVIDADE DE SERVIDORES	PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS OBRAS DE ENGENHARIA	COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	FALTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	FALTA DA CULTURA DE PLANEJAMENTO	SISTEMAS COMPUTACIONAIS DEFICIENTES OU INEXISTENTES
FALTA DE INDICADORES	DEFICIÊNCIA NA FORMAÇÃO GERADORAS DA EVASÃO E DA REPETÊNCIA	DIFICULDADE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	INFRAESTRUTURA FÍSICA DEFICIENTE	FALTA FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DOS DOCENTES EM ÁREAS ESPECÍFICAS	LIMITAÇÃO DE INICIATIVA INTERNA NA BUSCA DE PARCERIAS E CONTATO COM A SOCIEDADE NO GERAL	FALTA DE SISTEMAS DE ACOMPANHAMENTO DE AÇÕES
FRAGILIDADE NAS JUSTIFICATIVAS DE IMPLANTAÇÃO E REFORMULAÇÃO DOS CURSOS	DEFICIÊNCIA NO ACOLHIMENTO/ AMBIENTAÇÃO E ORIENTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES	POUCA EFETIVIDADE DA EXTENSÃO TÉCNICA E TECNOLÓGICA E DA PESQUISA APLICADA PARA O FORTALECIMENTO DOS APLS E A INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO, POR FALTA DE UMA CULTURA DE ENVOLVIMENTO COM QUESTÕES EXTERNAS	FALTA DE ALINHAMENTO DAS BIBLIOGRAFIAS DOS PPCs COM OS ACERVOS	FALTA DE APOIO INSTITUCIONAL A PÓS-GRADUAÇÃO	FALTA APOIO PARA ENSINO NOTURNO	ESTRUTURA PARA ACESSIBILIDADE LIMITADA
FALTA BANCO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS / SISTEMAS INTEGRADOS	DIFICULDADE NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE ALUNOS E MATRÍCULAS	FALTA POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE NO TRABALHO	MÁ DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES ENTRE OS CAMPI E SETORES	NÃO CONTRATAÇÃO DE EMPRESA PARA MEDIÇÕES NOS LABORATÓRIOS	FALTA DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES E SUCESSORES (PARA TODOS OS CARGOS)	FALTA DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
FALTA A POLÍTICA/ RESOLUÇÃO DA CARGA HORÁRIA DOS TÉCNICOS	FALTA INVESTIMENTO EM SEGURANÇA FÍSICA DO DATA CENTER E REDUNDÂNCIA DO DATA CENTER	FALTA DE ALIMENTAÇÃO DOS SISTEMAS PARA GERAR BANCO DE DADOS	FALTA DE ADEÇÃO DE DOCENTES DE ÁREAS ESPECÍFICAS NOS CURSOS OFERTADOS	FALTA DE DEFINIÇÃO DA ATRIBUIÇÃO DOS CARGOS DOS TÉCNICOS	FALTA POLÍTICA DE TI E ATUAÇÃO DO COMITÊ GESTOR DA TI	DESCONHECIMENTO DOS SERVIDORES SOBRE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO
FALTA DA CULTURA DA PESQUISA APLICADA E EXTENSÃO TECNOLÓGICA						



Ameaças: fatores negativos do ambiente externo

AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO	REFORMA DO ENSINO MÉDIO	SALÁRIOS BAIXOS EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS ESFERAS DO GOVERNO	BUROCRACIA PARA REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA DAS ÁREAS DO IFRO	LIMITAÇÃO DE ORÇAMENTO PÚBLICO	AUSÊNCIA DE TRANSPORTE PÚBLICO GRATUITO PARA OS ESTUDANTES	DIFICULDADE DE ACESSO ÀS UNIDADES POR QUESTÕES DE INFRAESTRUTURA	ATUAL CRISE ECONÔMICA DO PAÍS	ALUNOS PROVENIENTES DO ESTADO / MUNICÍPIO SEM BASE PARA INGRESSAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CONTRIBUINDO PARA O AUMENTO DA EVASÃO	INFRAESTRUTURA DEFICITÁRIA EM DIVERSAS CIDADES DE RONDÔNIA - ALTA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES	DIFICULDADE DE ACESSO ÀS COMUNIDADES INDÍGENAS, RIBEIRINHOS, QUILOMBOLAS (BARREIRAS GEOGRÁFICAS)	CONCORRÊNCIA INDIRETA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS / PRIVADAS
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">P</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Fatores Políticos</p> <p style="margin: 0;">Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>				<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">E</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Fatores Econômicos</p> <p style="margin: 0;">Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>				<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">S</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Fatores Sociais</p> <p style="margin: 0;">Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>			
INFRAESTRUTURA DE TI DEFICITÁRIA (INTERNET / TELEFONIA)	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">T</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Fatores Tecnológicos</p> <p style="margin: 0;">Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>			<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">A</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Fatores Ambientais</p> <p style="margin: 0;">Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>				IFs NÃO POSSUEM RUBRICA PARA ORÇAMENTO COM PUBLICIDADE (LEGISLAÇÃO)	INTERFERÊNCIA DA JUSTIÇA NAS DECISÕES INTERNAS DA INSTITUIÇÃO	IMPOSSIBILIDADE DE CONTRATAÇÃO DE TAEs SUBSTITUTOS E TEMPORÁRIOS	AUSÊNCIA DE SUPORTE PARA CUMPRIMENTO DA LEI DE INCLUSÃO / ACESSIBILIDADE
								FALTA DE REGULAMENTAÇÃO DO ADICIONAL DE PERICULOSIDADE (ZONA DE FRONTEIRA)	DEMANDA EXCESSIVA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE	DIFERENÇAS DAS CARREIRAS TAE E DOCENTE (RSC - QUALIFICAÇÃO SÓ APÓS PROBATÓRIO)	CERTIFICAÇÃO DO ENEM PARA ENSINO MÉDIO (INDEPENDENTE DA IDADE)
								AUSÊNCIA DE ATRIBUIÇÕES CLARAS NAS DEFINIÇÕES CARGOS TÉCNICOS (DECRETO)	CRIAÇÃO DE NOVOS CÓDIGOS DE VAGAS PARA CARGOS TÉCNICOS	BUROCRACIA DA LEGISLAÇÃO DE LICITAÇÕES (LEI 8666)	LEGISLAÇÃO NÃO PERMITE A EXIGÊNCIA DE TITULAÇÃO NA CONTRATAÇÃO DOCENTE

Após a realização da identificação dos itens relacionados às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os grupos receberam a matriz consolidada e realizaram o trabalho de identificação e relacionamento entre cada um dos fatores internos (forças e fraquezas) com os fatores externos (oportunidades e ameaças). Os grupos deveriam atribuir uma nota a este relacionamento, de acordo com sua importância / intensidade. As notas utilizadas foram: 0 – sem relação; 1 relação fraca ou indireta; 2 – relação média; 3 – relação forte. O quadro que consolida o resultado obtido encontra-se anexo a este relatório.

Algumas análises são necessárias para que se tenha uma visualização adequada dos resultados obtidos:

- Células em vermelho: são aquelas que tiveram nota média 0,00 (zero vírgula zero zero) dos grupos participantes. Estes relacionamentos, para efeito da análise, não geram nenhum tipo de contribuição à estratégia do IFRO e serão desconsiderados para efeito do projeto em andamento. Entretanto, a manutenção de seu histórico é relevante, considerada a execução da Análise Estratégica pela equipe da Diretoria de Planejamento da instituição no ano de 2016;
- Células em amarelo: são aquelas que tiveram nota média acima de 0,00 (zero vírgula zero zero) e abaixo de 1,00 (um vírgula zero zero). Dessa forma, podem ser necessárias em alguma análise a ser realizada, entretanto representam relacionamentos com baixo impacto na estratégia da instituição;
- Células em verde: são aquelas que tiveram valores entre 1,00 (um vírgula zero zero) e 3,00 (três vírgula zero zero). Isso significa que representam fatores mais relevantes e que devem ser considerados para a formulação da estratégia institucional. Cabe ressaltar que os valores entre acima de 2,00 (dois vírgula zero zero) serão os considerados para a execução dos produtos posteriores do projeto, possibilitando um melhor enquadramento dos objetivos a serem propostos, bem como dos projetos e ações a serem desenvolvidos na estratégia do IFRO.

3. Material – Oficina “Análise Estratégica (SWOT / PESTAL)”

Análise Estratégica – Objetivos e Produtos

1. Objetivo do workshop

Subsidiar o planejamento estratégico do IFRO, realizando, de forma participativa, a análise estratégica de seu ambiente considerando os aspectos internos e externo da organização.

2. Produtos do workshop

- ✓ Análise do ambiente interno e externo (considerando os aspectos Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais).
- ✓ Priorização dos aspectos internos e externos.

Análise Estratégica – Programação

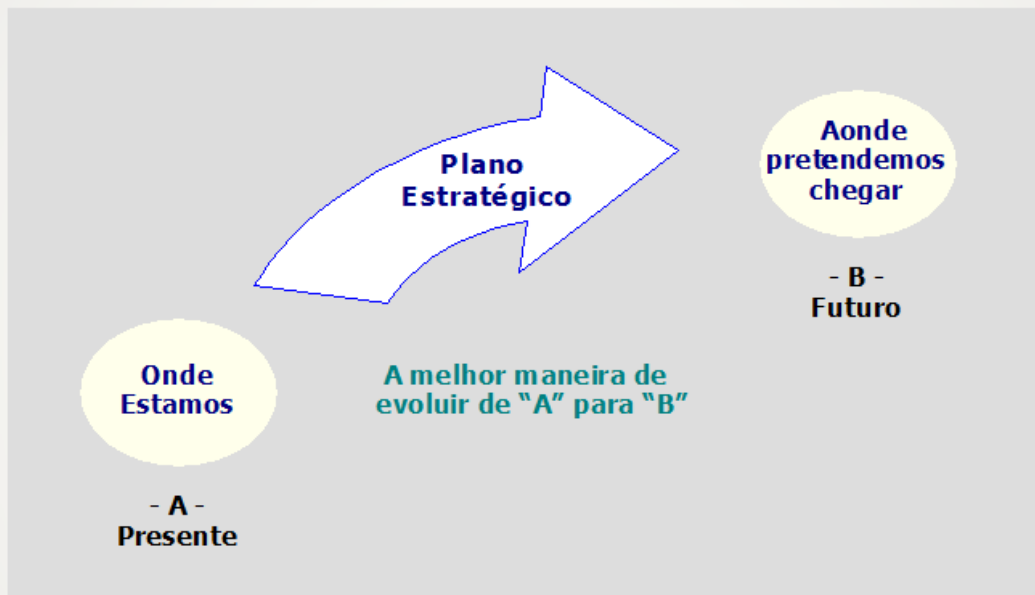
3. Programação

Atividades	Horário
Abertura do workshop	08h00-08h15
Alinhamento conceitual	08h15-08h30
Análise Estratégica: elaboração do painel	08h30-09h30
Análise Estratégica: 1ª visita	09h30-10h15
Análise Estratégica: 2ª visita	10h15-11h00
Análise Estratégica: 3ª visita	11h00-11h45
Consolidação da Análise Estratégica	11h45-12h00
ALMOÇO	12h00-14h00
Matriz de Análise Estratégica e Priorização	14h00-17h00
Encerramento do workshop	17h00-17h30

Estrutura Analítica do Projeto



Análise Estratégica – Conceitos

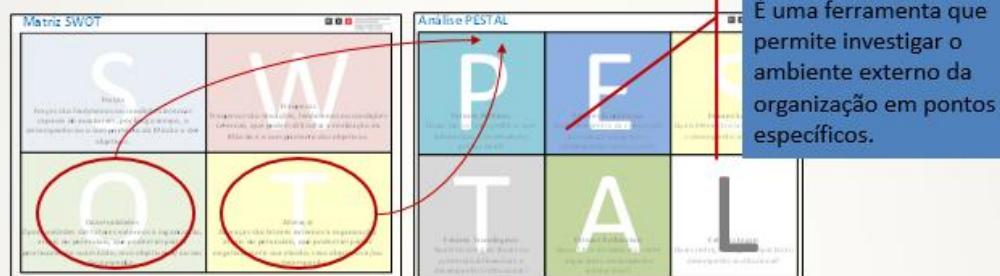


Análise Estratégica – Conceitos



"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças". (SUN TZU, 500 a.C.)

Análise Estratégica – Conceitos



A análise SWOT (***Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats***, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação.

Análise do Ambiente Interno

Análise das características internas da organização vai revelar, sob um ponto de vista estratégico, as **forças** e **fraquezas**, bem como, permite identificar as suas causas.

Forças

Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.

Fraquezas

Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

Análise do Ambiente Externo

Permite construir uma **visão integrada** das **principais tendências** de **curto, médio e longo prazos** do contexto de atuação, sinalizando as **oportunidades** e **ameaças**, no cumprimento de sua **Missão** e na construção de sua **Visão de Futuro**.

Oportunidades

Oportunidades são fatores externos à organização, **atuais ou potenciais**, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

Ameaças

Ameaças são fatores externos à organização, **atuais ou potenciais**, que podem **impactar negativamente** sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

Análise do Ambiente Externo – Análise PESTAL

<h1>P</h1> <p>Fatores Políticos Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<h1>F</h1> <p>Fatores Econômicos Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>	<h1>S</h1> <p>Fatores Sociais Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>
<h1>T</h1> <p>Fatores Tecnológicos Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<h1>A</h1> <p>Fatores Ambientais Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<h1>L</h1> <p>Fatores Legais Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>

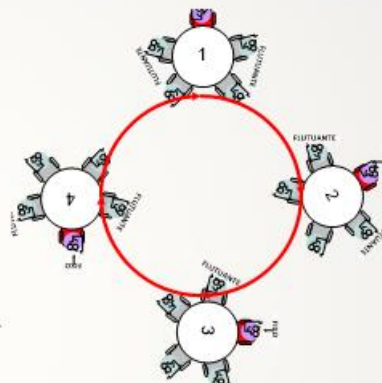
Matriz SWOT

<h1>S</h1> <p>Forças</p> <p>Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.</p>			<h1>W</h1> <p>Fraquezas</p> <p>Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.</p>		
<h2>P</h2> <p>Fatores Políticos Quais são os fatores políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<h2>F</h2> <p>Fatores Econômicos Quais são os fatores da conjuntura econômica que impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>S</h2> <p>Fatores Sociais Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>P</h2> <p>Fatores Políticos Quais são os fatores políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<h2>F</h2> <p>Fatores Econômicos Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>S</h2> <p>Fatores Sociais Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>
<h2>T</h2> <p>Fatores Tecnológicos Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<h2>A</h2> <p>Fatores Ambientais Quais fatores do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>L</h2> <p>Fatores Legais Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>T</h2> <p>Fatores Tecnológicos Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<h2>A</h2> <p>Fatores Ambientais Quais fatores do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<h2>L</h2> <p>Fatores Legais Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>

Análise Estratégica – Método de Trabalho

Mercado de Informações (manhã):

- ✓ Os grupos terão 1 hora para elaborar o painel;
- ✓ Eleger um coordenador e um relator. Os demais participantes do grupo serão denominado “flutuantes” e migrarão por todos os painéis.
- ✓ As visitas terão 45min, os visitantes apontarão sugestões a serem trabalhadas pelo grupo original.

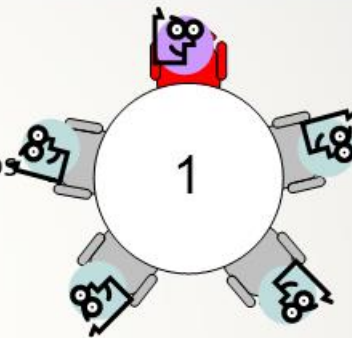




Análise Estratégica – Método de Trabalho

Debate em Grupos (tarde):

- ✓ Os grupos devem preencher a matriz apresentada, de acordo com o consenso dos participantes;
- ✓ Ao final desta priorização do grupo, cada indivíduo fará sua priorização acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- ✓ Tempo da atividade: 3 horas.



Dúvidas



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans
Diretor Administrativo
Telefone: (61) 3327-0047
Celular: (61) 9115-4080
E-mail: quintans@steinbeis-sibe.com.br
www.steinbeis-sibe.com.br



facebook.com/steinbeis.sibe.br



www.steinbeis-sibe.com.br

SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasilia Shopping
Asa Norte, Brasília - DF CEP: 70715-900 | Tel: +55 (61) 3327-0047



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

4. Bibliografia e Referências Complementares

GAUSEMEIER, J.; FINK A.; SCHLAKE, O.: Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials. *Technological Forecasting and Social Change*, nº 59. New York, 1998.

GODET, M.: *Scenários and Strategic Management*. Butterworths Scientific, Ltd. London, 1987.

GODET, M; ROUBELAT, F.: *Creating the future: The use and misuse of scenarios*. *Long Range Planning*, nº 2, vol. 29. 1996.

HANSEN, D.R. & MOWEN, M.N. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P.: *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1997.

KIM, S.H.; JEONG, G.H.: *A Qualitative Cross-Impact Approach to Find the Key Technology*. *Technological Forecasting and Social Change*, nº 55. New York, 1997.

LEITÃO, D. M.: *Administração Estratégica; abordagem conceitual e atitudinal*. SENAI/DN, PETROBRÁS. Rio de Janeiro, 1996.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., & CLEMENTE, R.: *Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender*. Editora Bookman. Porto Alegre, 1999.

PORTER, M.: *Vantagem Competitiva; criando e sustentando um desempenho superior*. 7ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1992.

PORTER, M.E.: *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus. 7ª edição. Rio de Janeiro, 1989.

ROCHA, W. *Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. São Paulo: USP, 1999.

SCHNAARS, S.P.: *How to Develop and user scenarios*. *Long Range Planning*, nº 20. 1987.

SCHWARTZ, P.: *The Art of the Long View – Planning for the future in a Uncertain World*. Currency/Doubleday. New York, 1996.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new toll for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993.

VAN DER HEIJDEN, K.: *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley and Sons. New York, 1997.