



## A análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

### 1. Objectivos e vantagens da Análise SWOT

Este tipo de análise permite:

- Efectuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar os elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de actuação;
- Preparar opções estratégicas - a análise Swot permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar;
- Constituir um elemento fundamental para fazer a previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa.

### 2. O que é

Esta ferramenta subdivide-se em duas análises complementares entre si:

#### Análise Externa

Corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a empresa actua. São factores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte – decisões e circunstâncias fora do controlo directo da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

Opportunities: Aspectos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa;

Threats: Aspectos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

#### Análise Interna

Corresponde aos principais aspectos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de performance que podemos gerir.

Strengths: Vantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes;

Weaknesses: Desvantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes.

No final da análise Swot pretende-se definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura tecnológica, social e demográfica, da conjuntura económica e das imposições legais.

### 3. Como Implementar

#### 3.1. Passo 1: Auditoria Externa

##### Etapa 1 - Reunir todos os factores externos de influência para o negócio

Esta etapa deve ser realizada através de sessões de brainstorming internas entre os responsáveis da empresa.

A listagem a surgir desta etapa deve ter como fontes a Análise do Meio Envolverte, o Mercado, a Concorrência e os Clientes/Consumidores.

#### Meio Envolverte

Cada empresa, está envolvida por variáveis chave que determinam de alguma forma o seu modo de actuação.

Consideram-se, normalmente, as seguintes:

- Económica;
- Demográfica;
- Tecnológica;
- Político-legal;
- Sócio-cultural.

Os factores de impacto no negócio de cada uma destas áreas variam de acordo com o sector em questão, pelo que se deverá identificar os que são realmente pertinentes para o seu negócio e fazer uma breve análise dos mesmos (consultar Ficha 1 – Análise do Meio Envolverte).

#### Mercado

Relativamente ao mercado, é importante reunir e sintetizar informação relativa a dois aspectos chave:

- Características Genéricas do Mercado: pretende-se aqui determinar a dimensão total, bem como caracterizar os circuitos de distribuição existentes. (consultar Ficha 2 – Características Genéricas do Mercado).
- Decomposição do Mercado em Segmentos: normalmente cada mercado é constituído por vários segmentos. Ao dividir o mercado por segmentos, pode por vezes detectar novos segmentos de mercado que podem constituir uma boa oportunidade para a sua empresa. (consultar Ficha 3 – Decomposição do Mercado em Segmentos).

### **Concorrência**

A situação em que a concorrência se encontra, os produtos que comercializa, o posicionamento que detém, o que pretende obter, entre outros, podem constituir oportunidades ou ameaças para a sua empresa.

Procure caracterizar da forma mais rigorosa possível os principais concorrentes a vários níveis:

- Características Genéricas da Estrutura Concorrencial (consultar Ficha 4 – Características Genéricas da Estrutura Concorrencial).
- Identificação das Forças e Fraquezas dos principais concorrentes (consultar Ficha 5 – Identificação das Forças e Fraquezas).

### **Clientes/Consumidores**

Procure caracterizar com o maior grau de profundidade cada segmento de mercado. Identifique quais as suas características, hábitos de compra, atributos mais valorizados no acto da compra, etc. (consultar Ficha 6 – Caracterização Genérica por Segmento). Esta análise poderá resultar de um trabalho interno junto da equipa comercial ou através de um estudo de mercado.

Depois de identificar os principais factores dentro de cada uma destas áreas, procure centrar-se naqueles que são realmente essenciais para uma empresa no seu sector de actividade. Seleccione por ordem crescente de importância um máximo de 20 itens. Concentre-se no que de facto é essencial e diferenciador no negócio.

### **Etapas 2 – Distinga as ameaças das oportunidades**

Após listados os principais factores (externos) que podem influenciar o seu negócio, classifique-os como ameaças (aspectos negativos da envolvente com impacto significativo no negócio da empresa) ou oportunidades (aspectos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio da sua empresa). (consultar Ficha 7 – Check List de Ameaças e Oportunidades).

## **3.2. Passo 2: Auditoria Interna**

### **Etapas 1 - Reunir todos os factores internos de influência para o negócio**

Nesta fase deverá abstrair-se da realidade da sua empresa e identificar quais os factores que de facto conferem uma vantagem para qualquer empresa que actue no seu sector de actividade. Idealmente esta listagem deve ser efectuada com recurso a estudos de mercado que 'comproven' o contributo favorável e diferenciador para o negócio ou através de sessões de brainstorming internas entre os responsáveis da empresa.

Para realizar esta auditoria interna deve ter em consideração aspectos como:

- A evolução recente das performances quantitativas da empresa
- Volume de vendas e quota de mercado;
- Penetração dos produtos da empresa na clientela potencial ou número de clientes (evolução);
- Grau de penetração dos produtos da empresa nos principais circuitos de distribuição;
- Análise dos custos e da rentabilidade dos diferentes produtos ou modelos da gama da empresa.

### **Área de Marketing e Vendas**

- Produto (qualidade, design, estrutura de vendas por produto, diversificação da gama de produtos, embalagem, etc.);
- Preço (preço em relação à concorrência, aceitação dos preços pelos clientes, percepção dos clientes face aos preços da empresa, margens praticadas, capacidade de reacção rápida ao nível dos preços);
- Distribuição (dimensão da força de vendas, grau de formação da equipa de vendas, estrutura de vendas por canais de distribuição, grau de motivação da força de vendas, desempenho da força de vendas);
- Comunicação (imagem da empresa, imagem dos produtos, evolução recente da notoriedade da empresa e/ou marca nos actuais clientes/potenciais clientes/distribuidores/prescritores, orçamento para publicidade, know-how do departamento de marketing, etc.);
- Pontos de venda (merchandising, atendimento, expositores, etc.).

### **Área Financeira**

- Rentabilidade económica;
- Rentabilidade financeira;
- Prazo médio de recebimentos;
- Prazo médio de pagamentos;
- Etc.

## Área de Compras

- Grau de dependência dos fornecedores;
- Custo das embalagens;
- Qualidade das matérias-primas;
- Rotura de stocks.

## Área de Recursos Humanos

- Definição das funções de cada posto de trabalho;
- Número de trabalhadores;
- Recursos Humanos orientados para o cliente
- Etc.

## Área de Produção

- Cumprimento dos prazos;
- Economias de escala;
- Instalações/equipamentos;
- Etc.

Tal como se fez na análise externa, devemos-nos centrar no essencial, pelo que deverão ser seleccionados por ordem crescente de importância, um máximo de 20 itens.

### Etapa 2 – Distinga os pontos fortes dos pontos fracos

Após listados os principais factores (internos) que podem influenciar o seu negócio, classifique-os como pontos fracos (desvantagens internas da empresa ou produto em relação aos seus principais concorrentes) e pontos fortes (vantagens internas da empresa ou produto em relação aos seus principais concorrentes). (consultar Ficha 8 – Check List de Pontos Fortes e Pontos Fracos).

### 3.3. Passo 3: Construa e analise a sua SWOT

Identifique e analise os principais Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças separadamente.

#### Etapa 1 – Identifique qual o impacto que estes factores têm no seu negócio

Apesar de nesta fase já ter seleccionado quais os pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades que mais influenciam o seu negócio, nem todos têm (pelo menos no momento actual) o mesmo impacto no seu negócio. Comece assim por identificar qual o grau de impacto que cada factor tem sobre a sua empresa ou produto (classifique utilizando uma escala: elevado impacto, médio impacto, reduzido impacto).

#### Etapa 2 – Identifique qual a tendência futura que estes factores têm no seu negócio

Um factor que hoje tem um determinado nível de impacto no seu negócio pode no futuro, previsivelmente, vir a aumentar ou diminuir o seu impacto no curto/médio prazo. Depois de classificado o impacto actual de cada factor, procure identificar determinantes que podem alterar o grau de impacto desse factor (tendência a aumentar, tendência a manter, tendência a diminuir).

#### Etapa 3 – Construa o mapa da SWOT e faça a sua análise

Resuma a informação trabalhada nas etapas anteriores num mapa único do seguinte tipo:

PONTOS FORTES (Strengths)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

PONTOS FRACOS (Weaknesses)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

E - ELEVADO; M - MÉDIO; F - FRACO; ↗ MELHORAR; = MANTER; ↘ PIORAR.

OPORTUNIDADES (Opportunities)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

AMEAÇAS (Threats)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIAS		
	E	M	F	↗	=	↘

Tem agora reunida uma conclusão das análises externas e internas com avaliação do impacto no seu negócio e tendências futuras, que lhe pode e deve servir como base para tomar algumas opções estratégicas.

#### 4. Conclusões

A análise SWOT é um instrumento precioso para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, através das conclusões retiradas das análises externa e interna. Tendo por base o impacto no negócio e as tendências futuras, a análise SWOT permite-lhe ter ao seu dispor uma grelha para identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas.

#### 5. Referências

Bibliográficas

Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues, MERCATOR XXI, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.

Jean-Pierre DÉTRIE (Editor) – Strategor Política da Empresa – Lisboa, Dom Quixote, 2000.

Alguns sites de interesse, nomeadamente para recolha de informação para realizar a sua análise externa e complementar a análise interna:

- Associação Empresarial de Portugal – AEP - <http://www.aeportugal.pt/>
- Associação Industrial Portuguesa – AIP - <http://www.aip.pt/>
- Autoridade da Concorrência - <http://www.autoridadedaconcorrenca.pt/>
- Centro de Formalidades das Empresas (Lisboa) - CFE - <http://www.cfe.iapmei.pt/>
- Direcção-Geral de Estudos e Previsão do Ministério das Finanças – DGEP - <http://www.dgep.pt/>
- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia – GEE - <http://www.gee.min-economia.pt/>
- Gabinete de Gestão do Programa de Incentivos à Modernização da Economia – PRIME - <http://www.prime.min-economia.pt/>
- Inspeção-Geral das Actividades Económicas - IGAE - <http://www.igae.min-economia.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística – INE - <http://www.ine.pt/>
- Instituto para a Qualidade na Formação - IQF - <http://www.inofor.pt/>
- ICEP - <http://www.icep.pt/>
- Ministério da Economia e da Inovação - <http://www.min-economia.pt/>
- API - Agência Portuguesa para o Investimento – <http://www.investinportugal.pt>