

## Ferramentas de Gestão (1): A Análise SWOT

Management tools (1): The SWOT analysis

Jorge B. Malheiro

Consultor/ Formador

RevCSE 2009; 11-13

### Introdução

Um bom ponto de partida para uma reflexão sobre o que desejaríamos que viesse a ser o futuro da nossa organização é a realização de uma «ANÁLISE SWOT».

Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise. Segundo HINDLE & LAWRENCE (1994) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita numa epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.) Apesar de bastante

divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde directamente esse tema.

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Esta análise corresponde portanto a iniciar uma qualquer fase de tomada de decisão pela listagem exaustiva de quatro variáveis capazes de a influenciar:

- Pontos fortes** (Strengths)
- Pontos fracos** (Weaknesses)
- Oportunidades** (Opportunities)
- Ameaças** (Threats)

Os dois primeiros factores são, como vimos, de origem interna da Organização, enquanto os dois últimos correspondem às características do meio ambiente em que a Empresa se insere.

De posse destes elementos (obtidos normalmente em reuniões de equipa nas quais cada elemento contribui activamente para a sua listagem) torna-se mais fácil chegar a conclusões que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades.

### Elaboração da Análise

Uma vez reunidos estes elementos, passa-se à análise propriamente dita a qual é desenrolada em duas fases.

**1ª fase:** Dispor os elementos assinalados numa matriz como indicado no quadro a seguir:



Adaptado de Wikipedia. Imagem disponível no URL: [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)

	Oportunidades (Opportunities) Curto/médio prazo ----- ----- ----- -----	Longo prazo ----- ----- ----- -----	Ameaças (Threats) Curto/médio prazo ----- ----- ----- -----	Longo prazo ----- ----- ----- -----
Pontos fortes (Strengths) ----- ----- ----- -----				
Pontos fracos (Weaknesses) ----- ----- ----- -----				

[Quadro original de Jorge B. Malheiro]

**2ª fase:** As linhas e colunas são cruzadas duas a duas e, na intersecção são anotadas, para posterior análise, as sugestões emitidas para tirar partido das oportunidades e evitar prejuízos tendo em linha de conta os pontos fortes e fracos da Organização.

Cruzando, dois a dois, os elementos da primeira coluna com os da primeira linha vamos pois, tentar encontrar sugestões que respondam a perguntas do tipo:

- Como vamos utilizar o ponto forte A para aproveitar a oportunidade X?
- Como vamos contornar o ponto fraco B que para não comprometa a oportunidade X?
- Como vamos aproveitar o ponto forte A para combater a ameaça Y?
- Como vamos minorar o ponto fraco B para não sermos prejudicados pela ameaça Y?

Seguidamente dispomos essas respostas no quadro apresentado abaixo:

O debate sobre essas respostas vai permitir-nos:

1. Tirar partido dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades
2. Tirar partido dos pontos fortes para enfrentar as ameaças
3. Minimizar os pontos fracos para que eles não prejudiquem as oportunidades
4. Controlar os pontos fracos para que as ameaças não nos prejudiquem.

### Considerações importantes

Numa análise SWOT não se procuram «bodes expiatórios» nem se tenta «sacudir a água do capote».

Procuram-se problemas que podem ter causas múltiplas e encontrar soluções para eles.

E procura-se tirar o máximo partido das potencialidades da organização para aproveitar as oportunidades que o mercado lhe pode proporcionar.

	Oportunidades (Opportunities) Curto e médio prazo ----- ----- ----- -----	Longo prazo ----- ----- ----- -----	Ameaças (Threats) Curto e médio prazo ----- ----- ----- -----	Longo prazo ----- ----- ----- -----
Pontos fortes (Strengths) ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----
Pontos fracos (Weaknesses) ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----	Sugestões: ----- ----- ----- -----

[Quadro original de Jorge B. Malheiro]

Sem escamotear os problemas mas procurando modos construtivos de os corrigir ou minorar.

É vital que isto tudo esteja presente no espírito de todos e MUITO EM ESPECIAL na mente do MODERADOR!

### O que é e o que não é uma Análise SWOT

1. Uma análise SWOT **não é uma varinha de condão** nem uma poção milagrosa para resolver os problemas de uma

Organização; ela não trabalha por si só, apenas ajuda na clarificação dos problemas e na procura de soluções.

2. Uma análise SWOT **também não é um placebo** que se aplica para que as pessoas se convençam psicologicamente de que tudo vai bem. Isso é o mesmo que varrer o lixo para debaixo do tapete.
3. Uma análise SWOT é, acima de tudo, uma **ferramenta** que ajuda os responsáveis a clarificar o raciocínio.

### BIBLIOGRAFIA

1. Lendrevie J, Lindon D, Dionísio P, Rodrigues V. Métodos de Previsão. In : Mercator (6ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1996. p: 155-179.

2. Nunes JC, Cavique L. A Metodologia do PAM. In: Plano de Marketing . Estratégia e Acção. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001. p: 182-192.

3. SPM Comunicação. Análise SWOT. Available from URL: <http://spmcomunicacao.blogspot.com>. Accessed in 2009 (Jun 30)