



Instituto Politécnico  
de Castelo Branco  
Escola Superior  
de Tecnologia

**Escola Superior de Tecnologia**

**Instituto Politécnico de Castelo Branco**

Departamento de Informática

Curso de Engenharia Informática

**Disciplina de Aspectos Sócio-Profissionais  
da Informática – 5º Ano**

Ano Lectivo de 2006/2007

**Análise SWOT  
Grupo ADS**

**António Afonso, Ricardo Antunes**

Abril, 2007

|                  |  |
|------------------|--|
| Data de Recepção |  |
| Responsável      |  |
| Avaliação        |  |
| Observações      |  |



## **Análise SWOT – Grupo ADS**

**Prof. Eurico Lopes**

**António Afonso    N° 160/01    aafonso@areadeservico.com**

**Ricardo Antunes    N° 160/01    ric\_antunes@areadeservico.com**

17 Abril, 2007

# Índice

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Índice                                           | iii |
| 1. Introdução                                    | 1   |
| 1.1. Objectivos                                  | 1   |
| 1.2. Estrutura do Relatório                      | 1   |
| 2. Análise SWOT                                  | 2   |
| 2.1. Introdução                                  | 2   |
| 2.2. O que é a Análise SWOT                      | 3   |
| 2.3. A Formulação de Objectivos                  | 4   |
| 2.4. Como Transformar a Ameaça numa Oportunidade | 5   |
| 2.5. A Nova Análise SWOT                         | 5   |
| 3. Caso de Estudo – Grupo ADS                    | 7   |
| 3.1. História                                    | 7   |
| 3.2. Visão                                       | 8   |
| 3.3. Missão                                      | 8   |
| 4. Análise SWOT do Caso de Estudo                | 9   |
| 4.1. Strenghts (Forças)                          | 9   |
| 4.2. Weaknesses (Fraquezas)                      | 10  |
| 4.3. Opportunities (Oportunidades)               | 10  |
| 4.4. Threats (Ameaças)                           | 10  |
| 4.5. Diagrama Final                              | 11  |
| 5. Conclusão                                     | 12  |
| Bibliografia                                     | 13  |
| Referências WWW                                  | 14  |

# **1. Introdução**

## **1.1. Objectivos**

Pretende-se com este relatório apresentar uma análise SWOT sobre o Grupo ADS, como forma de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas à forma como esta está a ser gerida de momento, para que posteriormente os métodos de gestão sejam alterados, se necessário, de forma a maximizar a produção, lucro, resistência à concorrência e alterações no meio envolvente.

## **1.2. Estrutura do Relatório**

Pretende-se com este relatório apresentar não só uma análise SWOT sobre o Grupo ADS, como explicar o que é e como é construída esta análise, e quais as conclusões a que chegámos. Será também apresentado o Grupo ADS e a sua missão.

## 2. Análise SWOT

### 2.1. Introdução

Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, actualmente são vários os factores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração económica são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente.

Basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo.

Antes de começar a trabalhar com esta ferramenta são necessárias duas etapas:

1. Descobrir os factores críticos de sucesso: tratam-se das actividades e dos elementos da gestão nos quais a empresa tem que ser excelente, tem que ter um desempenho acima do dos concorrentes. Ou seja, a empresa tem que identificar com precisão quais são as variáveis, dos produtos ou dos serviços, às quais os clientes dão mais importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes. Assim, é necessário, nesta fase, responder a duas questões:
  - Como e porque é que os clientes compram
  - Com que propostas se posicionam os concorrentes no sector
2. Identificar as competências centrais da empresa: analisando a empresa, é importante saber como são avaliadas pelos clientes as suas vantagens em relação aos concorrentes. Por exemplo, se os produtos vendidos pela empresa têm uma embalagem de alta qualidade mas os clientes não lhe dão importância, esta não é, claramente, uma competência decisiva. Muitos são os itens a estudar. No entanto, há três características essenciais que devem possuir as competências centrais:
  - Devem contribuir para criar valor para os clientes
  - Devem ser difíceis de imitar
  - Devem permitir e até facilitar o acesso a novos mercados

## 2.2. O que é a Análise SWOT

A análise SWOT é uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica, das imposições legais, etc.

O modelo SWOT é também conhecido como o modelo de Harvard, já que a sua metodologia se baseia no modelo de Harvard.

SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica. A saber:

- **Strenghts** – pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- **Weaknesses** – pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- **Opportunities** – oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa
- **Threats** – ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

A ideia é a de avaliar, através de uma reflexão aprofundada na qual devem participar todos os gestores de topo da empresa, quais são estes elementos. Previamente, será necessário reunir uma série de informações:

- Internas, para os pontos fortes e fracos
- Externas, para as oportunidades e ameaças (aqui é necessário visão e bom-senso)

Finalmente, é necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e do outro as oportunidades e ameaças.

|               | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|---------------|---------------|---------------|
| Oportunidades |               |               |
| Ameaças       |               |               |

Em cada uma das intersecções do quadro deve a empresa colocar quais as sugestões relevantes.

Neste ponto, um reparo é importante: Muitos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos.

É preciso recordar que as oportunidades e as ameaças referem-se à envolvente externa enquanto que os pontos fortes e fracos têm a ver com a situação actual da empresa e decorrem, portanto, de uma análise interna.

O diagnóstico estratégico efectuado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da empresa, tipicamente as áreas funcionais seguintes:

- Produção
- Financeira
- Recursos Humanos
- Marketing / comercial.

## **2.3. A Formulação de Objectivos**

A elaboração do diagnóstico estratégico da empresa através do modelo SWOT deve levar à formulação de objectivos estratégicos para a empresa.

É óbvio que os objectivos que forem definidos devem ser consentâneos com as conclusões a que se chegou no ponto anterior.

Existem alguns princípios que não podem ser esquecidos quando se elaboram e escolher as metas a atingir:

- Coerência horizontal: Os objectivos dos órgãos situados no mesmo nível organizacional devem estar em consonância e ser coerentes entre eles para evitar conflitos e incompatibilidades.
- Coerência vertical: Os objectivos de um nível organizacional devem ajudar à realização dos objectivos do nível organizacional imediatamente superior.
- Comunicação total: Os objectivos globais da organização devem ser conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por outro lado, para ser eficaz e levar de facto a resultados úteis para a empresa, é preciso que:

- Esteja definido um horizonte temporal: os resultados devem ter um timing preciso
- Seja escolhido um responsável,
- Se defina uma unidade de medida para avaliar os avanços dos vários objectivos
- Os objectivos estejam quantificados.

## **2.4. Como Transformar a Ameaça numa Oportunidade**

Uma ameaça, portanto um factor externo que pode vir a afectar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia.

De facto, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo facto (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real.

O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa.

Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas PME também podem ganhar neste jogo.

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

- A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar correctamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas.
- A empresa precisa de possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto)
- Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

## **2.5. A Nova Análise SWOT**

Retomando o que foi exposto anteriormente, é possível dizer que as ameaças (Threats), em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise SWOT substitui o factor "ameaças" ("Threats") pelo factor "tempo" ("Time").

A componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, tipicamente a entrada de produtos concorrentes melhores no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a empresa deve introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos actuais ou modelos substitutos.

A eliminação do factor ameaças do raciocínio estratégico leva a uma abordagem mais positiva mas também pró-activa. As organizações empresariais devem, antes do mais, fazer um esforço para melhorar as suas competências.

Só desta forma estarão aptas a tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir. Tudo é uma questão de decidir qual é o timing mais apropriado para efectuar as alterações necessárias aos produtos, ou aos serviços, propostos pela empresa aos seus clientes.

Refira-se que este timing é muito variável de sector para sector.

O quadro exposto anteriormente é assim alterado para o seguinte:

|               | Oportunidades a Curto /<br>Médio Prazo | Oportunidades a Médio /<br>Longo Prazo |
|---------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Pontos Fortes |                                        |                                        |
| Pontos Fracos |                                        |                                        |

Refira-se, finalmente, que há também quem prefira a designação "oportunidades e risco" à abordagem clássica de "oportunidades e ameaças".

Assim, a análise SWOT, ou seja a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e das ameaças, é um instrumento precioso para qualquer organização, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer o ponto da situação, com o grau de profundidade que pretende e construir uma grelha para as decisões estratégicas a tomar, no presente e no futuro.

### 3. Caso de Estudo – Grupo ADS



[www.areaservico.com](http://www.areaservico.com)

#### 3.1. História

O Grupo ADS surgiu em Setembro de 2004, com o lançamento do site [areaservico.com](http://areaservico.com). Este site, na altura, disponibilizava alguns serviços públicos, nomeadamente acesso a E-Mail ilimitado e gratuito, gestão de *bookmarks* e agenda. Era também possível, através deste site, ter acesso a software, tutoriais e documentação das áreas de TI (Internet, Telemóveis, Informática, Electrónica, etc.). Exemplos dessa documentação eram: “Como montar um Cabo Null-Modem”, “Como montar um Cabo de Ligação de Telemóvel”, etc.

Por outro lado, e estando o seu fundador ligado a EST IPB, possibilitou aos alunos desta instituição disponibilizarem os seus trabalhos e relatórios on-line, contribuindo desta forma para o alargamento da informação disponibilizada no site.

Mais tarde apareceu a possibilidade de alojar um site de uma empresa de um amigo. Graças a satisfação demonstrada pelo cliente, devido à qualidade do serviço disponibilizado, a prestação do serviço foi repetida, e novamente com grande sucesso. Face a isto, a prestação dos serviços passou a ser encarada mais seriamente, e estes casos foram a peça fundamental para a criação da actividade principal: Serviço Público Gratuito e Web Services para Empresas.

Para a comunidade de Internautas, o Grupo ADS disponibiliza serviços gratuitos de E-Mail, criação de páginas com um domínio próprio (ex.: [omeunome.com](http://omeunome.com)), blogs, web pen ([gaveta.net](http://gaveta.net)), entre outros. Estes serviços são tendencialmente gratuitos e ilimitados, podendo o utilizador usufruir deles da forma que desejar e livre de preocupações, naturalmente, dentro das restrições impostas pela aplicação.

Em Janeiro de 2006 o Grupo ADS adquiriu o seu primeiro servidor dedicado. Este servidor permitiu desenvolver serviços personalizáveis e específicos, não dependendo por isso, de serviços de terceiros nessa área.

Como um marco na história do grupo, foi o lançamento do site gaveta.net, em Abril de 2006.

A Gaveta.net é um espaço de armazenamento virtual para os ficheiros pessoais dos utilizadores. Semelhante ao Explorador do Windows, esta aplicação on-line permite guardar cópias de segurança de arquivos importantes ou pessoais. Sendo uma aplicação gratuita tem bastante aderência.

Em Janeiro de 2007, criou uma parceria com uma empresa de design e web design sediada em Castelo Branco, permitindo desta forma oferecer serviços e aplicações, poderosas a nível técnico bem como poderosas a nível gráfico.

Actualmente com algumas centenas de utilizadores e cerca de duas dezenas de clientes, pretende adquirir o seu próximo servidor com tecnologia Windows, que vai permitir alargar o seu mercado e oportunidades de negócio, bem como alargar o leque de serviços que disponibiliza.

### **3.2. Visão**

O Grupo ADS é uma “empresa” dedicada ao desenvolvimento, produção e fornecimento de soluções de Internet, desde aplicações, desenvolvimento de sites, alojamento Web, entre outros, e tem o seu foco principal na disponibilização da presença na Internet das PME's, seja para o desenvolvimento de portais específicos, para um simples site institucional, ou apenas para o seu alojamento (site ou E-Mail), no caso de o site da empresa já estar desenvolvido.

### **3.3. Missão**

A sua missão é atender a pequenas e médias empresas, expandindo as suas regiões de actuação, inicialmente em Castelo Branco, e posteriormente a nível nacional, valendo-se da alta qualidade dos serviços prestados, além de trazer total satisfação aos seus parceiros, colaboradores e clientes. Actualmente já tem clientes no distrito de Castelo Branco, Santarém, Lisboa e até em Barcelona (Espanha).

Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, obter lucro visando o desenvolvimento da empresa e o retorno do investimento, contribuir para a qualidade de vida e o progresso profissional dos seus colaboradores e clientes.

A ADS pretende tornar-se um provedor de soluções de Internet fundamental para o sucesso dos seus clientes, os quais podem ser encontrados entre os mais diversos segmentos, quer seja comércio ou prestação de serviços.

## 4. Análise SWOT do Caso de Estudo

### 4.1. Strenghts (Forças)

- Processos e procedimentos de qualidade
- Grande variedade de serviços
- Vantagem do custo com *Know-how* proprietário
- Empresa jovem atenta às novas tecnologias
- E-mail grátis e ilimitado
- Armazenamento de ficheiros grátis
- Outros serviços gratuitos
- Quando é necessário efectuar pagamento, garante o melhor preço do mercado
- Servidor próprio
- Experiência na área do negócio
- Registo instantâneo de domínios
- Painel de controlo apropriado para qualquer utilizador
- Pacote de ferramentas / aplicações pré instaladas fornecidas aos clientes
- Utilização de ferramentas open source, assim como proprietárias
- Disponibilidade total do administrador e suporte a qualquer hora do dia
- Desenvolvimento contínuo do grupo
- Formação contínua dos elementos constituintes do grupo
- Monitorização realizada por uma entidade externa garante um *uptime* de aproximadamente 100%
- Controlo de acessos e alertas SMS
- Rede de elevado débito
- Atendimento personalizado
- Pouco interesse em adquirir uma grande margem de lucro
- Presença nos principais motores de pesquisa

## **4.2. Weaknesses (Fraquezas)**

- Empresa constituída por apenas uma pessoa
- Ausência de outras pessoas maximiza o trabalho para apenas uma pessoa
- Ausência de equipa de vendedores
- Baixo lucro não permite a expansão imediata da empresa
- A qualidade não é tanta como numa grande empresa
- Dependência da largura de banda do ISP
- Ausência de replicação dos dados
- Todos os serviços estão a ser fornecidos pelo mesmo servidor
- Servidor no estrangeiro
- Formação incompleta do administrador
- Falta de publicidade e incompatibilidade desta com o orçamento
- Dependência de terceiros no registo de domínios
- Ausência de datacenter próprio

## **4.3. Opportunities (Oportunidades)**

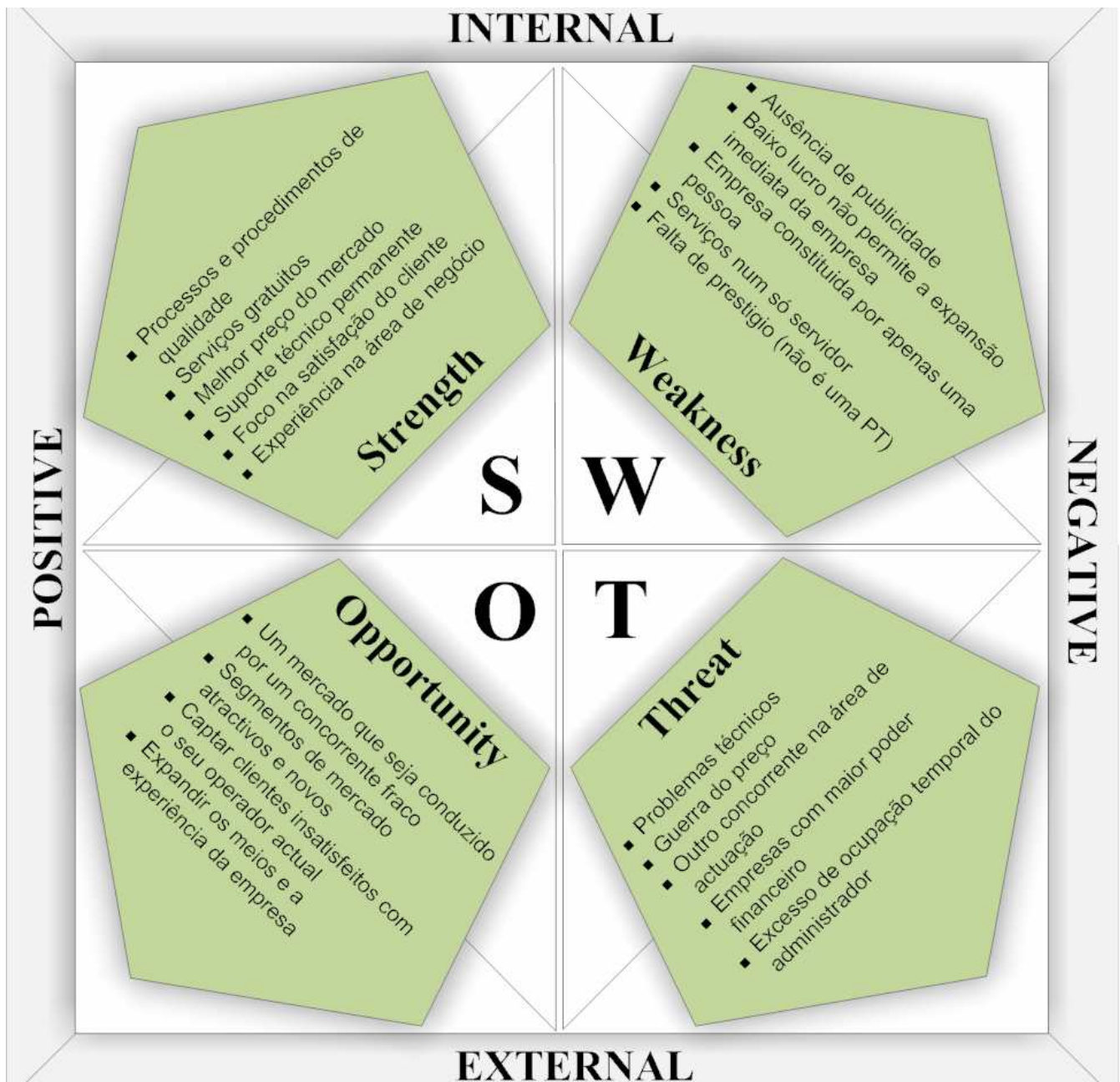
- Um mercado que seja conduzido por um concorrente fraco
- Segmentos de mercado atractivos e novos
- Continuar a oferecer o melhor preço do mercado, para conseguir mais clientes
- Continuar a oferecer atendimento personalizado, numa tentativa de manter os actuais clientes e conseguir novos
- Adquirir mais conhecimentos na área, ao conseguir cada vez mais experiência
- Oferecer novas ferramentas conforme são criadas/adquiridas
- Adquirir mais servidores, e de melhor qualidade
- Captar clientes insatisfeitos com o seu operador actual

## **4.4. Threats (Ameaças)**

- Possíveis problemas técnicos
- Guerra de preço
- Outro concorrente na área de actuação
- Outro fornecedor com um produto substituto, mais inovador
- Outras empresas com maior poder de investimento
- Excesso de clientes pode levar a uma quebra na qualidade da prestação dos serviços

- Excesso de ocupação temporal do administrador pode levar à quebra na qualidade da prestação do serviço, ou levar mesmo à desistência do projecto
- A falta de prestígio pode levar os clientes a optar por outros operadores mais reconhecidos

#### 4.5. Diagrama Final



## 5. Conclusão

Apesar de ser a primeira vez que realizamos uma análise SWOT, podemos afirmar que já possuímos alguma noção de como é realizada esta análise, e de que modo pode ser útil para uma empresa.

Neste caso foi realizada a análise sobre uma empresa muito próxima de nós, sobre a qual efectuamos uma crítica que se debruçou tanto nos pontos positivos, como nos pontos negativos, que são sempre complicados de encontrar e, as vezes, muito difíceis admitir.

Face aos resultados encontrados, podemos concluir que a estratégia planeada para a empresa é a adequada, pois esta não pretende ser a melhor do mercado, nem evoluir exponencialmente num curto espaço de tempo, pois o único objectivo a que esta se propõem é servir o cliente o melhor possível, sem interessar a margem de lucro.

## **Bibliografia**

Bibliografia consultada para a realização deste trabalho

Freire, Adriano; Estratégia – Sucesso em Portugal; Verbo; 1997

Vários; Strategor – Política Global da Empresa; Publicações Dom Quixote; 2ª edição; 1993

## Referências WWW

Referências WEB consultadas para a realização deste trabalho.

- [01]    **www.hbs.edu**  
Harvard Business School
- [02]    **www.strategy-business.com**  
Revista Strategy & Business
- [03]    **www.pmelink.pt**  
Fazemos Grandes as PME's