

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Andreza Gasparato LINHARES¹
Jeniffer Caroline Glob ISTICHUK²
Brian Castelli AZEVEDO³

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo importante nos ambientes organizacionais, pois ajuda as empresas a se manterem relevantes em um mercado altamente competitivo. Sendo uma de suas principais ferramentas a análise SWOT, a qual visa auxiliar as organizações a compreender seu ambiente interno e externo, proporcionando uma visão clara com estratégias corretas para atingir metas específicas. Este artigo tem como objetivo identificar as características de uma das metodologias presentes no cenário do planejamento estratégico.

Palavras Chave: Análise Swot; Ferramenta; Organizações; Planejamento

ABSTRACT

Strategic planning is an important process in organizational environments, since it helps maintaining themselves relevant in a highly competitive industry. One of its main tools is the SWOT analysis, which helps these organizations having a better comprehension on their interior and exterior environment, giving them a clearer vision on which strategies they should use to achieve specific goals. This article objectifies identifying the characteristics of one of the methodologies present on the strategic planning scenery.

Keywords: Organizations; Planning; Swot Analysis; Tool

¹ Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT – da Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva. andrezagasparato@hotmail.com

² Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT – da Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva. andrezagasparato@hotmail.com

³ Docente do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT – da Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva. brian.castelli@professor.fait.edu.br

1. Introdução

Em um ambiente organizacional altamente competitivo, as organizações precisam estar sempre se reinventando para se manterem relevantes e se destacarem dos concorrentes no mercado, marcados por desafios diários de incertezas relacionadas a fatores sociais, econômicos e tecnológicos. Segundo o Sebrae (2022), a ausência de planejamento e a falta de controle na gestão estão entre as principais causas da falência precoce das empresas.

O planejamento estratégico emerge como um processo relevante é uma ferramenta de gestão utilizada para identificar ameaças e oportunidades no ambiente organizacional (Teixeira e Alonso, 2014). Segundo Vasconcellos Filho (1978), o planejamento estratégico é uma metodologia participativa que ajuda a empresa a escolher a direção certa, definindo objetivos claros e não subjetivos.

Além disso, Freitas (2012) diz que ao colocar em prática o plano estratégico, o negócio obtém resultados positivos, pois revela seus objetivos e os possíveis sucessos. No meio desse processo surge a análise SWOT como uma comparação de recursos externos e internos à organização, com o intuito de avaliar os ambientes da empresa (Nogueira, citado por Silva *et al.*, 2015).

Segundo Filho (2014) a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia a empresa a entender o seu cenário, com o intuito de relacionar as forças e fraquezas internas juntamente com as oportunidades e ameaças externas a fim de encontrar boas estratégias, fornecendo uma visão completa da organização contribuindo para o aprimoramento o desenvolvimento estratégico da empresa.

Este artigo se propõe a uma exploração de uma das metodologias presentes no campo do planejamento estratégico: a Análise SWOT (*Strengths/Forças, Weaknesses/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades, Threats/Ameaças*). A principal função da análise SWOT é facilitar a escolha de estratégias adequadas para atingir metas específicas, com base na avaliação crítica dos ambientes internos e externos (Lima, 2015).

Segundo Leite e Gasparotto (2018) a SWOT desempenha um papel crucial nas empresas, pois fornece uma visão direta e clara dos pontos fortes e fracos, tanto internos como externos, ajudando os colaboradores.

O objetivo deste artigo é identificar as características da análise SWOT e a sua importância para o desenvolvimento das estratégias de planejamento nos ambientes organizacionais, demonstrando como ela pode ser inserida ao planejamento e seu impacto positivo na tomada de decisões estratégicas e, dessa maneira, para o seu resultado em um mundo de desafios e mudanças constantes.

2. Desenvolvimento

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School na década de 1960 a análise SWOT é um método de planejamento instaurado para evidenciar e reconhecer os pontos que podem ser destacado como positivos e negativos dentro de determinada organização, visando assim oferecer uma vasta linha de raciocínio a eventos posteriores. Segundo Bjorn (2008) o objetivo geral da análise SWOT é estabelecer dentro de uma organização um método de pesquisa, para que seja relacionados os dados da empresa como um todo, podendo agregar valor para o desenvolvimento estratégico.

A sigla SWOT se deriva dos termos no vocabulário em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, que traduzidos para o português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Posteriormente no Brasil, a análise SWOT é popularmente renomeada por FOFA, para que haja a facilitação no entendimento. Portanto, SWOT e FOFA referem-se ao mesmo sentido. O propósito da análise é identificar os principais fatores ambientes internos e externos que, de alguma maneira, podem impactar os resultados de uma organização (Nogueira, citado por Silva *et al.*, 2015). Conforme demonstrado na figura 1 abaixo.

Figura 1 - Significado das quatro áreas da Análise SWOT

	S → Strengths		F → Forças
	W → Weaknesses		O → Oportunidades
	O → Opportunities		F → Fraquezas
	T → Threats		A → Ameaças

(Fonte: autoria própria)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, citado por Silva et al. 2016), a função da análise SWOT é apresentar as oportunidades e as ameaças externas a uma determinada organização com seus pontos fortes e fracos, ou seja, transcrever os fatores aos quais a empresa tendem a evidenciar como chave para a prática e melhoria, juntamente com o conhecimento geral da empresa, sendo um dos modelos estratégicos mais utilizados nas empresas de grande e pequeno porte, voltadas principalmente ao foco estratégico e ao setor de marketing, podendo trazer aos profissionais da área uma visão mais ampla de sucessão de seus negócios, podendo remeter na ampliação de sua organização.

2.1. Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

A análise de ambiente interno tem como finalidade saber quais os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, evidenciando as qualidades e os defeitos diante do seu segmento de mercado. Nesse ponto devem ser levadas em conta as perspectivas de comparação com outras organizações, fazendo assim um

benchmarking, ou seja, processos de avaliação de uma empresa em relação a outra, é de grande importância, pois é através desses estudos que a organização verifica qual vantagem pode ser utilizada para a potencialização de suas forças na participação do mercado, visando assim as estratégias para dissolver suas fraquezas existentes. Deve-se, no entanto, saber que toda empresa não precisa reparar todas as suas fraquezas, e nem vangloriar suas forças (Oliveira, 2010, citado por Albuquerque *et al.* 2017).

2.1.1. Forças

De acordo com Rezende (2012 citado por Boschmann 2014), são elementos que uma organização pode controlar e que oferecem vantagens competitivas em seu ambiente. Essas vantagens podem ser tangíveis, como recursos financeiros robustos, infraestrutura tecnológica avançada e processos eficientes, ou intangíveis, como a cultura organizacional positiva, a liderança inspiradora e a expertise dos colaboradores. Esses pontos fortes têm o poder de influenciar positivamente o desempenho da organização, contribuindo para sua competitividade e sustentabilidade no mercado. Portanto, é crucial que esses potenciais sejam identificados e amplamente explorados, permitindo que a organização alcance seus objetivos estratégicos de forma eficaz.

2.1.2. Fraquezas

As fraquezas são consideradas fatores que tendem a ter a determinada mudança e atenção devida, pois inibem a capacidade da realização do desempenho da organização, na qual devem ser superadas para evitar demais indicadores desfavoráveis a organização (Matos, Matos, Almeida, 2007 citado por Silva 2016).

2.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

O ambiente externo engloba um estudo das forças macro ambientais (tecnológicas, políticas, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, fornecedores). Procurando assim evidenciar dois fatores: as oportunidades e ameaças, o estudo do ambiente externo deve-se analisar a alteração de hábitos dos clientes, as novas criações dos concorrentes bem como os produtos que podem substituir outros. A empresa sempre deve-se manter em atenção ao setor externo, pois o próprio direciona os demais fatores diretamente (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2011).

2.2.1 Oportunidades

Para Callaes, Bôas, Gonzales (2006, citado por Alvarenga 2021) são benefícios que podem ser atribuídos a organização de forma positiva, principalmente utilizada para a realização de um objetivo estratégico. São as chances que uma organização tem para efetivar a venda aos seus consumidores, concretizando suas necessidades atuais que eventualmente não foram realizadas pelos demais concorrentes de mercado. Estão ligadas totalmente aos lucros de uma empresa, pois podem ampliar gigantescamente seu faturamento.

2.2.2 Ameaças

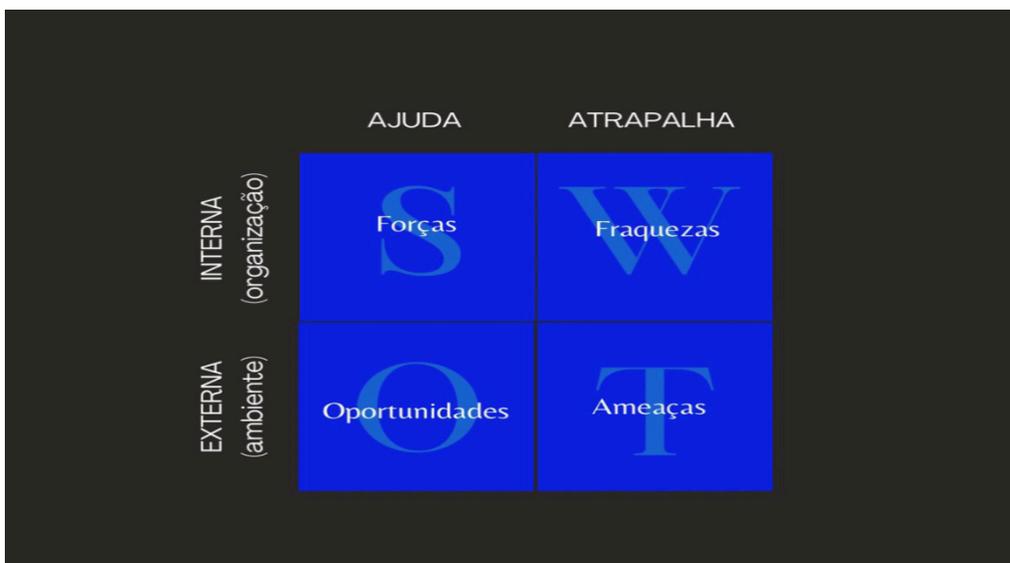
As ameaças são aspectos negativos de uma organização em relação ao mercado que está atualmente inserida, pois podem prejudicar e agravar drasticamente o sucesso organizacional. São as execuções de tarefas que podem prejudicar o andamento da organização, no qual podem acabar efetivando na maioria dos casos não controlados a falência empresarial (Callaes, Bôas, Gonzales, 2006, citado por Siva *et al.*, 2015).

2.2.3 Matriz SWOT

Para Samonetto (2013), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para organizar os aspectos identificados após a análise, usada para a apresentação de análise de ambiente podendo ser apresentada de uma maneira clara e visual que permite identificar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma organização, servindo de base para um planejamento estratégico e gestão.

A matriz pode ser manuseada e instaurada para qualquer análise realizada pela organização, visto a simplicidade e importância que possui, com isso a empresa a utiliza para tirar vantagem de seus pontos fortes e reduzir o impacto de seus pontos fracos, além de revelar pontos fortes que ainda não haviam sido utilizados, mas que coincidentemente entram em prática posteriormente (Wright *et al.* 2000 citado por Castro *et al.* 2008). Conforme demonstra na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Modelo de Matriz SWOT



(Fonte: autoria própria)

A Matriz SWOT possui uma divisão, descrito em ambiente interno e externo, onde o interno se refere as forças e fraquezas da própria organização, diante do

atual momento no qual a empresa se encontra e o ambiente externo evidencia os problemas que estão fora do controle da empresa, sendo as ameaças e oportunidades (Ribeiro, 2015 citado por Oliveira, 2017)

É evidente que o uso de estratégias de planejamento é um elemento crucial para o progresso e desenvolvimento organizacional nos dias de hoje. Destaca-se que a implementação da matriz SWOT requer que os profissionais encarregados do processo decisório sejam adequadamente treinados para categorizar soluções para um conjunto de questões relacionadas a cada componente da análise, isto é, para cada uma das variáveis da matriz SWOT (Künzel, 2001, conforme citado por Castro *et al.*, 2008).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), qualquer mudança estratégica traz novas experiências e incertezas, tornando impossível prever se uma habilidade se tornará uma força ou fraqueza. No entanto, um método de análise estratégica oferece à empresa uma visão sobre sua gestão e as suas inúmeras possibilidades de escolha que virão. Conforme mostra a figura 3 abaixo.

Figura 3 – Modelo de Matriz SWOT da empresa Apple



(Fonte: autoria própria)

Conforme Mintzberg *et al.* (2000) existem inúmeros métodos de planejamento estratégico, mas a maioria destes métodos se reduz às mesmas ideias iniciais: tome o modelo SWOT, divida-o em estágios expressamente delineados, articule cada etapa com inúmeros checklists e técnicas específicas, e dê a devida atenção especialmente para a criação de objetivos em fase de início e após a elaboração de orçamentos e planos de ação final para que eventualmente alcance o sucesso e meta organizacional pretendida.

Uma organização na qual implantou em sua empresa a utilização da matriz SWOT é a mundialmente conhecida Apple fundada por seu criador Steve Jobs e Steve Wozniak, revolucionando assim o mundo da tecnologia atualmente, na qual faz referência ao pensamento de Hamel e Prahalad que evidencia que a competência essencial de uma organização deve ser descrita como algo além de uma habilidade bem desenvolvida da organização. Ela deve ser algo valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível (Hamel e Prahalad, 1995).

3. Considerações Finais

Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo, repleto de desafios e incertezas, o planejamento estratégico com a análise SWOT mostra-se como uma ferramenta indispensável para o crescimento e sobrevivência das organizações. O entendimento de seus próprios pontos fracos e fortes internos, juntamente com a habilidade de analisar oportunidades e ameaças externas, torna-se um diferencial crítico para a elaboração de estratégias eficazes.

Conforme ressaltado pelo Sebrae (2022), a falta de planejamento e descontrole na gestão demonstram obstáculos significativos que contribuem para a mortalidade precoce das empresas. Entretanto, a análise SWOT proporciona um caminho claro para evitar esse destino, identificando seus pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas, as organizações estão mais preparadas para tomar decisões informadas e estratégicas, uma ferramenta que não

apenas auxilia a revelar áreas de melhoria, mas também permite que as mesmas reúnam seus ativos e antecipem desafios, tornando-se mais resilientes e em constante evolução.

Além disso, a análise SWOT não é só para empresas grandes independente do tamanho ou o setor dos ambientes organizacionais, é acessível e adaptável, tanto para pequenas empresas, organizações sem fins lucrativos, empreendedores individuais e multinacionais.

A análise SWOT não é apenas uma ferramenta analítica, tornando-se um processo essencial e contínuo nas empresas, a capacidade de avaliar, inovar e adaptar com base em dados e visões à transforma em uma ponte para alcançar o sucesso.

Dessa forma, ao aderir a análise SWOT como parte de seu planejamento estratégico, as organizações não apenas reduzem os riscos de mortalidade precoce, mas também prosperam em um ambiente organizacional resiliente, desafiador e em constante mudança. É uma fonte de orientação estratégica, uma guia confiável para enfrentar e aproveitar as oportunidades que o mundo empresarial oferece, resultando em um futuro promissor.

4. Referências

ALBUQUERQUE, J. V.; BRASIL, B. T. N.; SILVA, G. T.; CRUZ, A. C. C.; COSTA, M. F.; Utilização da análise SWOT para a elaboração da estratégia mercadológica. **Revista Maiêutica, Santa Catarina, 2017.** Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228916559.pdf>. Acesso em: 14 de abril. 2024.

ALVARENGA, M. R.; Análise Swot em uma Empresa de Material Elétrico do Sul de Minas. **Sul-Mineiro Business Management Journal, Minas Gerais, 2021.** Disponível em: https://www.fadminas.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2021/04/Artigo-6-AN%C3%81LISE-SWOT-EM-UMA-EMPRESA-DE-MATERIAL-EL%C3%89TRICO. Acesso em: 09 de mar. 2024.

BOSCHMANN, M. N.; A análise SWOT como ferramenta para o planejamento estratégico governamental na área da saúde. **Manancial Repositório Digital da UFSM, Rio Grande do Sul, 2014.** Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/12490>. Acesso em: 16 de mar. 2024.



BJORN, Anja. The Swot Analysis. Seminar paper – Berlin, 2008 – **Amazon Kindle Edition FINE, Laurence G. The SWOT Analysis. Kick It. LLC, 2011** – USA - Amazon Kindle Edition PONTES, A.; OLIVEIRA, M.; ALNA, T.; RAFAEL, V. Habib's –Análise Mercadológica e Análise SWOT. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/neumaoli/habib's-10299628>>. Acesso em 16 mar.2024.

CASTRO, G. S.; MORCH, R. B.; RODRIGUES, R. A. T.; FERREIRA, A. C. S. O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In: **Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. Anais. Curitiba: CBC, 2008.** Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1350>. Acesso em: 14 de abril. 2024.

FREITAS, João Paulo Tavares Coelho de. Strategic Planning in Europe: **Connecting Cities, Migrants and Migration. 2012.** Disponível em: https://i.unu.edu/media/gcm.unu.edu/publication/4394/Final_Joao_Freitas_Policy-Report.pdf. Acesso em : 16 mar.2024.

FILHO, Oswaldo Maceron. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. **Anais do III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, São Paulo, 2014.** Disponível em: https://unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf Acesso em: 16 mar.2024.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: **Campus, 1995.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jrae/a/KrJLjYszxv6ftJXd76Gd6xP/?format=pdf>. Acesso em: 02 de mar. 2024.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica : competitividade e globalização 2. ed – São Paulo :Cengage Learning, 2011.** Título original: **Strategic management: competitivenessandglobalization.** Disponível em: https://01655439761482130622.googlegroups.com/attach/4aa4205e93fd9/ADMINISTRACAO%20ESTRATEGICA%20HITT.pdf?part=0.1&vt=ANaJVrGjqlwepKEwkAECOMJYv_k2hmwSmgT86P1OA7ruzU_rlrVaLH3o_AAh9dwYrtAEW2O7V3RFKAaS2b7BB6OS_8K3X5Tha9LBmMcAS8X3vikh5JvHjY. Acesso em: 11 de abril. 2024.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC), Taquaritinga, 2018.** Disponível em: [https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450/309%20v.%2015%20n.%202%20\(2018\):%20Revista%20Interface%20Tecnol%C3%B3gica](https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450/309%20v.%2015%20n.%202%20(2018):%20Revista%20Interface%20Tecnol%C3%B3gica) . Acesso em 23 mar.2024.

LIMA, Allan Barboza de. *Análise Swot: um planejamento estratégico para criar estratégias eficazes para a empresa.* **UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE NÚCLEO DE GESTÃO**



ADMINISTRAÇÃO, Caruaru, 2015. Disponível em
:https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36029/1/LIMA%2C%20Allan%20Barboza%20de.pdf . Acesso em 23 mar.2024.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.** Disponível em:
https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2020/03/mintzberg._safari_de_estrategia.pdf. Acesso em: 13 de abril.2024

OLIVEIRA, B. A.; OLIVEIRA, M. M.; TAKEDA, L. R.; SILVA, R. M.; ROCHA, R. P.; Aplicação da Matriz SWOT em uma empresa de Tornearia situada no Paraná. In: **XI ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL (EIPA), Campo Mourão, PR 2017.** Disponível em:
http://anais.unespar.edu.br/xi_eepa/data/uploads/artigos/6/6-11.pdf. Acesso em: 09 de mar.2024.

SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais. Salvador, BA, 2013.** Disponível em:
https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_043_22020. Acesso em: 09 de mar.2024.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE, 2022.** Disponível em:
https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Esta%20pesquisa%20revela%20que%20para,alta%20carga%20tribut%C3%A1ria%20(23%25). Acesso em: 16 mar.2024.

SILVA, Lays Capingote Serafim da; MARQUES, Carulina; BACHEGA, Stella Jacyszyn. Aplicação da Matriz SWOT: Um estudo de caso realizado em uma empresa de reciclagem. **UFG / Regional Catalão, 2015.** Disponível em:
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/Lays_Capingote_Serafim_da_Silva.pdf . Acesso em 16 mar.2024.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A.; A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. n: **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, promovido pela Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2016- Resende – RJ.** Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 13 de abril. 2024.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C.; A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XI, 2014, Rio de Janeiro, RJ. Anais. Rio de Janeiro, RJ, 2014.** Disponível em:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf . Acesso em: 6 abr.2024.



Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva
Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT

Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT

ISSN 1806-6933

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Rev. adm. empres., v.18, n.2, jun. 1978.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SH8MnyV667BJ8J4bxdPPd5d/> . Acesso em 6 abr.2024.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://comexitape.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/02/wright-administrac3a7c3a3o-estratc3a9gica-01-introduc3a7c3a3o-c3a0-administrac3a7c3a3o-estratc3a9gica.pdf>. Acesso em: 14 de abril 2024.