

A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico

Aislan dos Santos Teixeira¹⁽¹⁾,
Arthur Carvalho Torres Mendonça²⁽²⁾,
Davi Alves Bastos³⁽³⁾,
Luiz Carlos Medeiros Pereira⁴⁽⁴⁾,
Rodrigo Ramos Rubim Rigueira⁵⁽⁵⁾,
Sócrates Emerson Santos⁶⁽⁶⁾,

Resumo – Diante dos desafios que as empresas enfrentam para consolidar uma boa prestação de serviço, bom atendimento e obter um bom resultado financeiro, independente do seu segmento, torna-se necessário a aplicação de ferramentas cada vez mais assertivas, que ampliem a visão do negócio e traga uma boa dinâmica para a empresa, possibilitando a aplicação do planejamento estratégico e suas funcionalidades para alcançar esses objetivos. Neste contexto, o estudo abordou a matriz SWOT como ferramenta de análise na atuação das empresas no meio interno e externo, analisando os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e os riscos do mercado. A metodologia aplicada compreendeu a avaliação e o entendimento desta ferramenta, por meio de pesquisas em bases de dados acadêmicas, artigos científicos, livros e relatórios pertinentes ao tema proposto, caracterizando-se como uma revisão de literatura.

Palavras-chave: Análise; Planejamento; SWOT.

The SWOT analysis and its importance in strategic planning

Abstract – Faced with the challenges that companies face in consolidating good service provision, good customer service and good financial results, regardless of their segment, it is necessary to apply increasingly assertive tools that broaden the vision of the business and bring good dynamics to the company, making it possible to apply strategic planning and its functionalities to achieve these objectives. In this context, the study looked at the SWOT matrix as a tool for analyzing the internal and external performance of companies, analyzing strengths and weaknesses, as well as market opportunities and risks. The methodology applied comprised evaluating and understanding this tool through research into academic databases, scientific articles, books and reports pertinent to the proposed topic, characterizing it as a literature review.

Keywords: Analysis; Planning; SWOT.

Introdução

Independentemente do tamanho de uma empresa com fins lucrativos, é comum que essas organizações enfrentam desafios significativos como: comercialização e prestação de serviços de excelência, aderência às normas legais e fiscais do setor,

¹ Pós-Graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. aislan.teixeira@uniredentor.edu.br.

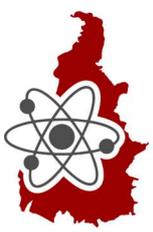
² Pós-Graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. arthur.carvalho@uniredentor.edu.br.

³ Pós-Graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. davi.bastos@uniredentor.edu.br.

⁴ Pós-Graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. luiz.medeiros@uniredentor.edu.br.

⁵ Pós-Graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. rodrigo.rigueira@uniredentor.edu.br.

⁶ Professor do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. jsgordon.consultoria@gmail.com.



estabelecimento de uma sólida gestão financeira e a entrega de um atendimento de alto padrão. Todos esses aspectos convergem para o objetivo central: maximizar os lucros da empresa (KLOTZLE, 2002).

Diante deste fato, é necessário que as empresas se qualifiquem continuamente, buscando cada vez mais ferramentas assertivas para atender todos esses aspectos, mas de acordo com a base de dados e pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), nem sempre é o que acontece.

Neste contexto, o planejamento estratégico se torna um instrumento de análise, utilizado em vários segmentos, para a tomada de decisões no que se refere à gestão e negócios da empresa, tendo como ponto de partida as informações disponíveis acerca da sua realidade interna e externa, possibilitando um julgamento mais coerente nas ações futuras em relação aos negócios, concorrência, parcerias e tudo que envolva a continuidade e expansão das atividades. (FINE, 2011)

Conforme Oliveira (1992) o planejamento estratégico é o conceito de um processo gerencial que possibilita ao executivo traçar o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Geralmente é de responsabilidade dos cargos mais altos da empresa e diz respeito tanto a criação dos objetivos quanto a escolha dos cursos de ações a serem seguidas para a sua execução, levando em consideração as condições externas e internas da empresa e seu crescimento esperado. Também considera-se as premissas básicas que devem ser respeitadas para que o processo estratégico tenha coerência e base decisória.

De acordo com Torrezan (p.6, 2015), a ausência do planejamento estratégico é um dos principais fatores que ocasiona a falência das empresas, principalmente dos micro e pequenos empreendimentos. Ainda segundo o autor:

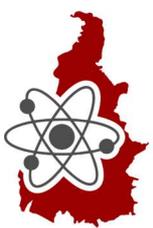
“É comum em diversos círculos de discussão apresentar as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte brasileiras como vítimas dos mais variados problemas para sobreviverem no mercado. São dificuldades ligadas a distintos fatores, como concorrência de grandes empresas, dificuldades para honrar a alta carga tributária, além de desafios atrelados a falta de planejamento e a inexperiência de muitos empresários em lidar com seus negócios.”

Dada a relevância fundamental que o planejamento estratégico representa para o cenário empresarial, torna-se ainda mais pertinente ao considerar sua capacidade não apenas de prevenir a insolvência dessas organizações, mas também de fomentar seu crescimento contínuo.

Outrora, não havia ferramenta confiável disponível para que as empresas pudessem avaliar em conjunto com o ambiente, as informações referentes às suas falhas, o que gerava fracasso em grande parte de seus planejamentos. FINE (2011), afirmou que:

“Saber por que o planejamento havia falhado era apenas uma parte do enigma; as empresas também precisam saber o que poderia ser feito para transformar o fracasso em sucesso. Os negócios dependerão de uma pesquisa capaz de analisar o que está acontecendo com a companhia.”

Mediante a isto, dentre as ferramentas já existente, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que traduzido para o português, quer dizer Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), veio com uma abordagem



integrativa, incluindo a empresa nas suas variáveis do meio externo, tendo como objetivo, confrontar os pontos fortes e fracos internos da empresa, bem como os riscos e oportunidades de negócios no meio externo que a cerca. (BJORN, 2008)

Figura 1 - Quadro Matriz SWOT(FOFA)



Fonte: Oliveira, 1992.

Tipos de planejamento estratégico

Assim como os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser descrito em três tipos: estratégico, tático e operacional. (OLIVEIRA, 2011)

Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: (OLIVEIRA, 2012, p.15).

De acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico é o responsável por nortear a empresa, é nele que serão analisadas e formadas as ações de toda a organização, respeitando sempre os pontos positivos e negativos, sejam eles no ambiente interno ou externo, para o alcance dos objetivos de longo prazo, onde será necessário o empenho de todos os colaboradores da empresa.

O planejamento tático é o desenvolvimento da estratégia em um determinado setor, onde o objetivo é executar o que foi estabelecido no planejamento estratégico, servindo como mediador entre o nível estratégico e o nível operacional.

Já o planejamento operacional é o nível que está mais diretamente em contato com os stakeholders. Seu foco principal está nas atividades que a organização realiza diariamente.

Com o objetivo de atribuir as funcionalidades do planejamento estratégico, dentre as ferramentas já existentes, este trabalho apresenta a análise SWOT como modelo de aplicação nas empresas para adquirir estabilidade de mercado e conquistar vantagem competitiva, entendendo os seus pontos negativos e positivos.

Material e Métodos

Este estudo trata-se de uma revisão sistemática da literatura, com o intuito de explorar a ferramenta análise SWOT no planejamento estratégico, através de pesquisas em bases de dados acadêmicas, artigos científicos, livros e relatórios pertinentes ao tema, caracterizando-o como teórico e qualitativo.

Resultados e Discussão

De acordo com Pereira (2010), a análise SWOT é uma excelente ferramenta estratégica, visto que ela permite identificar e analisar propriedades da entidade, fatores internos sejam eles positivos e negativos quanto às ocasiões externas, sejam positivas ou negativas.

Segundo Oliveira (1992), o planejamento estratégico é composto das seguintes fases na sua elaboração e implementação:

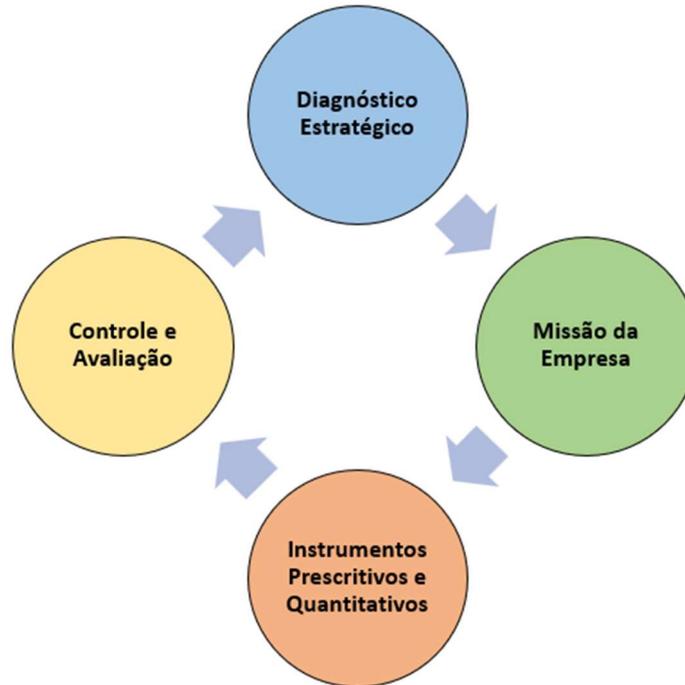
FASE I - Diagnóstico Estratégico

FASE II - Missão da Empresa

FASE III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

FASE IV - Controle e Avaliação

Figura 3 - Fases do Planejamento estratégico



Fonte: Oliveira, 1992.

FASE I – O Diagnóstico Estratégico é conduzido por meio da examinação das informações, abarcando todos os aspectos relacionados à sua situação externa e interna. Isso envolve a determinação da visão, que engloba as expectativas e aspirações dos acionistas, conselheiros e administração, a fim de moldar o plano estratégico. No âmbito da análise externa, são avaliadas as ameaças e oportunidades, buscando maximizar os benefícios da situação. O objetivo é compreender o ambiente competitivo da empresa, conectando os fatores internos e externos. Além disso, a análise externa é subdividida em ambiente direto, constituído por fatores influenciáveis pela empresa, e ambiente indireto, que abrange fatores identificados, mas não mensuráveis em termos de influência. No que tange à análise interna, são examinados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, sendo o ponto neutro uma variável identificada sem critérios de classificação entre força ou fraqueza. Uma estrutura organizacional sólida é fundamental para alcançar efetivamente os objetivos, impulsionada pelas principais capacidades e potencial da organização. Para garantir uma posição no mercado, é necessário também analisar os concorrentes, começando pela avaliação externa e interna dos principais concorrentes, visando um

posicionamento realista e objetivo, alinhado com a estratégia da empresa e visando evitar possíveis obstáculos no plano estratégico.

FASE II – A Missão da Empresa define o propósito da empresa e sua orientação estratégica. Isso compreende a formulação da missão da empresa, estabelecimento dos objetivos atuais e potenciais, criação de cenários e debates estruturados, definição da postura estratégica, bem como estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos visam traçar o caminho para alcançar o estado desejado no futuro. As abordagens direcionais têm como objetivo especificar as ações que a empresa deve empreender para cumprir a missão, mantendo a postura estratégica. Isso abrange o estabelecimento de metas, desafios e objetivos; definição de estratégias e políticas funcionais; e elaboração de projetos e planos de ação. As abordagens quantitativas envolvem a avaliação dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos, incluindo projeções econômicas, fluxo de caixa e planejamento orçamentário associado a projetos e atividades planejadas.

FASE IV – Controle e Avaliação analisam o desempenho e progresso da situação, assegurando que estejam alinhados com os objetivos e examinando como se está garantindo a concretização do projeto. Isso envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, análise de desvios, tomada de medidas corretivas com base na análise, monitoramento da eficácia das ações corretivas e incorporação de insights no processo de planejamento para guiar os ciclos futuros da administração. Essas etapas de controle e avaliação devem ser realizadas progressivamente no âmbito do plano estratégico, mantendo um equilíbrio adequado entre custo e benefício.

Como dito anteriormente, a sigla SWOT representa um acrônimo derivado das palavras Strengths (fortalezas), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esses elementos compõem a essência da análise, que consiste na avaliação das forças e fraquezas internas da organização, bem como das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

Pontos fortes - são as habilidades e atributos inerentes à empresa que promovem o seu progresso e avanço, moldados por sucessos alcançados ao longo do tempo. Estes são associados à reputação positiva da empresa e seus produtos, incluindo eficaz gestão de custos estruturais, características que têm desempenhado e continuam a desempenhar um papel fundamental em seu sucesso no mercado. Isso envolve a capacidade de superar a concorrência, a popularidade junto ao público e outros aspectos relevantes.

De acordo com as descrições de Fine (2011), ao delinear as vantagens ou pontos fortes, diversas áreas podem ser destacadas. Isso abrange habilidades, vantagens competitivas, qualidade dos recursos, incluindo ativos e pessoal, experiência acumulada, conhecimento e fontes de informação, reservas financeiras em conjunto com uma boa taxa de retorno, estratégias de marketing, pesquisas, eficiência na distribuição e serviços pós-venda, elementos inovadores, localização geográfica vantajosa, preços competitivos, valor percebido e qualidade do produto, bem como certificações, qualificações e processos sólidos. Isso também engloba sistemas tecnológicos, infraestrutura de comunicação, cultura corporativa, atitude e

comportamento da equipe, habilidades de gestão, planejamento de sucessão, filosofia organizacional e valores fundamentais.

Pontos fracos - são características que colocam a empresa em uma posição de desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, evidenciando falhas e carências em suas habilidades, resultando na diminuição de seus valores e qualidades, o que por sua vez limita ou compromete sua capacidade de sustentabilidade. Entre os diversos aspectos a serem considerados, merecem destaque: a reputação, lacunas nas propostas, a falta de competitividade, baixa participação e alcance, propostas desfavoráveis, insuficiência de recursos financeiros, vulnerabilidades já conhecidas, dificuldades na gestão de tempo, prazos e pressões, falhas na administração do fluxo de caixa, dependência excessiva de financiamento externo, interrupções na cadeia produtiva, problemas no abastecimento dos pontos de venda, dados de confiabilidade duvidosa, erros na previsão de planos, liderança e comprometimento inadequados, falta de capacitação e certificação, bem como falhas nos sistemas, entre outros (Fine, 2011).

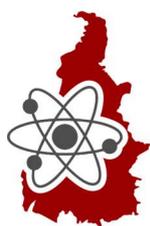
O entendimento das forças e fraquezas traz uma reflexão interna sobre o passado e o presente da empresa, identificando aspectos gerenciáveis e sua situação interna atual. Isso a capacita a enfrentar a situação externa, procurando oportunidades, estabelecendo defesas contra ameaças, gerenciando o presente e direcionando o foco para o futuro.

Oportunidades - são fatores externos favoráveis que abrem portas para empreender atividades de marketing capazes de gerar vantagens para a empresa, culminando em seu sucesso em relação aos concorrentes. Entre os diversos elementos positivos das oportunidades, sobressaem-se o crescimento do mercado, avanços tecnológicos e de informação, novos nichos disponíveis para exploração, elaboração de táticas inovadoras, estabelecimento de parcerias e assimilação de conhecimentos por meio da adoção das melhores características identificadas nos concorrentes, fruto das contínuas disputas ou aproximações estratégicas.

Ameaças - são elementos que se encontram além do controle direto da empresa, representando características do ambiente externo que têm a capacidade de exercer impactos negativos em várias áreas de operação da organização. Isso pode envolver consequências resultantes de alterações políticas, dinâmicas econômicas, flutuações climáticas, avanços tecnológicos, mudanças legislativas, o surgimento de novas alianças entre concorrentes, declínio na demanda do mercado, entre outros fatores.

De acordo com Thompson (2000, apud Junqueira em 2006, p. 33), a análise SWOT é uma ferramenta valiosa para obter uma visão abrangente da situação de uma empresa, enfatizando o princípio fundamental de que a estratégia deve alcançar um equilíbrio eficaz entre as capacidades internas da empresa (representadas por seus pontos fortes e fracos) e as condições externas (refletidas em parte pelas oportunidades e ameaças). A análise de oportunidades e ameaças, combinada com a avaliação dos pontos fortes e fracos, resulta em uma compreensão completa da posição da empresa no mercado. Isso, por sua vez, possibilita a identificação de oportunidades e orienta a tomada de decisões estratégicas.

Com base nas premissas do planejamento estratégico, utilizando a Matriz SWOT, podemos perceber que esta ferramenta é de extrema importância para o planejamento estratégico de organizações, fornecendo orientação por meio da análise



dos resultados obtidos a partir da comparação das características internas, como pontos fortes e pontos fracos, com as oportunidades e ameaças externas, que surgem do estudo e avaliação das possibilidades resultantes da exploração eficaz do mercado onde a empresa opera. Além disso, considera também a perspectiva de mercados novos, concentrando-se, principalmente, na análise das ameaças que podem impactar significativamente o futuro da empresa.

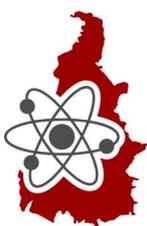
Uma das principais vantagens dessa abordagem é a maneira integrada pela qual lida com informações relevantes, permitindo a formulação de novas estratégias enquanto leva em conta todas as variáveis essenciais para um planejamento de longo prazo. A intersecção entre os elementos identificados como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, serve como base para as decisões estratégicas das empresas, pois sua combinação oferece uma visão ampla e diversificada do mercado. Isso possibilita explorar as várias opções para expandir no setor em que estão inseridas, avaliar a viabilidade de novos mercados e criar cenários diversos, utilizando estratégias defensivas para enfrentar as ameaças que possam comprometer a estabilidade do negócio.

De acordo com Pontes *et al* (2009), será exposta de maneira concisa a Análise SWOT da organização Habib's (nome fantasia); cujo registro legal é: Alsaraiva Comercial, Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda. O estudo completo sobre a "Análise de Marketing e Análise SWOT do Habib's" está acessível no endereço: pt.slideshare.net.

Figura 4. Matriz SWOT – Empresa Habib's

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	Produtos de qualidade com um preço muito menor que a concorrência.	Embora a concorrência seja muito grande o Habib's ainda continua sendo o único "grande" do ramo que comercializa comidas do tipo arabe, diminuindo a força da concorrência.
PONTOS FRACOS	Embora a divulgação da empresa seja abaixo das outras empresas, o Habib's pode investir nesse aspecto e ganhar ainda mais.	A falta de novidades no seu cardápio põe em xeque sua posição no mercado. É necessário uma inovação, visto que seus concorrentes a fazem com frequência.

Fonte: renatasalvino.blogspot



Conclusão

O mercado no seu contexto histórico sempre foi competitivo, porém em determinados momentos, era possível a ideia de “tentativa e erro”, pela falta de vários componentes como o acesso ao conhecimento, matéria prima, disponibilidade de tempo, mão de obra especializada, pouca tecnologia, baixa concorrência, dificuldade na comunicação, entre outros.

Na dinâmica atual do mercado, um erro pode custar muito, até mesmo a falência da empresa. Por isso não é recomendado que sejam tomadas as decisões por parte da gestão sem nenhum embasamento ou fundamento, ou seja, ao acaso, mas de forma detalhada sobre todos os processos que impactam positivamente ou negativamente o negócio.

Diferente do passado, hoje a informação é muito mais acessível, então na mesma velocidade que uma boa notícia chega, a má também chegará e o mercado irá reagir mediante a isso, principalmente a concorrência.

Todos estes fatores somados, forçam as organizações a uma busca constante de melhoria nos processos que impactam diretamente o seu negócio, gerando uma necessidade de ferramentas assertivas, que ajudem as empresas a viabilizar com maior eficiência o seu planejamento e obter bons resultados. A utilização da análise SWOT trará uma alta confiabilidade dentro do planejamento estratégico, por ser o instrumento central e avaliador das informações, em que se obterá uma análise coerente para as tomadas de decisões.

Este estudo ressalta a importância e necessidade do uso da análise SWOT como instrumento crucial para a conclusão e formalização do planejamento estratégico. Sua aplicabilidade é ampla e abrange diversos setores, sendo útil tanto para garantir a continuidade quanto para promover a expansão dos negócios. Além disso, a matriz SWOT pode ser adaptada para uso em análises e orientações voltadas para projetos pessoais. Embora existam outras análises de mercado disponíveis, elas não tornam a análise SWOT inválida ou substituível. Na verdade, essa abordagem pode ser combinada com outras ferramentas, atuando como um complemento versátil que se adapta facilmente a diversos contextos e segmentos, facilitando a criação de várias formas de sua matriz.

Referências

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

JUNQUEIRA, Cristina H.Z. **Proposta do modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais** – um estudo de caso em serviços odontológicos – Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

KLOTZE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **RAC**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104. Jan./Abr. 2002: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf>>. Acesso em 10 de jun. 2023.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 275p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337p.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141p.

PONTES, A.; OLIVEIRA, M.; ALNA, T.; RAFAEL, V. Habib's –Análise Mercadológica e Análise SWOT. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/neumaoli/habibs-10299628>>. Acesso em 25 Ago. 2023

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil – out./2011**. Disponível em:

<www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em 10 de jun. 2023.

TORREZAN, R. G. A. **Análise dos Efeitos Adversos dos Benefícios concedidos às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (EPP) nas Licitações Públicas Brasileiras. 2015**. Monografia (Bacharel em Ciências Econômica) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Araraquara, p. 82.