

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A
VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA SWOT NA GESTÃO
EMPRESARIAL**

**STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE:
ANALYSIS OF THE APPLICATION OF SWOT IN BUSINESS MANAGEMENT**

Patrícia Santana Cardoso

Tecnóloga em Gestão Pública, IFRO – Porto Velho Zona Norte, Brasil
E-mail: patricia.santana.cardoso88@gmail.com

Larice Rodrigues de Lima

Tecnóloga em Gestão Pública, IFRO – Porto Velho Zona Norte, Brasil
E-mail: larice493@gmail.com

Aguinaldo Pereira

Doutor em Linguística - UnB
IFRO campus Cacoal, Brasil
E-mail: aguinaldo.pereira@ifro.edu.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel da análise SWOT no planejamento estratégico das empresas, investigando como essa ferramenta pode ser utilizada para identificar oportunidades e mitigar riscos. Além disso, busca-se discutir os desafios e limitações da análise SWOT, propondo recomendações para sua aplicação eficaz no contexto da gestão empresarial. A análise SWOT se destaca, dentre as várias ferramentas disponíveis para apoiar o planejamento estratégico, devido a sua simplicidade e eficácia. Ela é utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, conferindo uma visão ampla em relação ao contexto em que a empresa opera. Sendo uma ferramenta fundamental na gestão de empresas, o planejamento estratégico permite que organizações e empresas consigam definir objetivos de longo prazo e consente estabelecer um caminho para alcançar tais objetivos. Dentro do contexto de planejamento estratégico, a análise SWOT é uma das ferramentas com ampla utilização e reconhecimento. O uso dessa ferramenta se difundiu na década de 1960 e 1970. A metodologia abordada no presente trabalho é de caráter qualitativo, a interpretação dos dados foi realizada com base na triangulação das fontes, aumentando a validade dos resultados obtidos. Os resultados demonstram que a análise SWOT não é apenas uma ferramenta de diagnóstico, mas um componente essencial no planejamento estratégico que pode ocasionar uma gestão mais eficaz e proativa das organizações. A análise SWOT é uma ferramenta de suma importância no

planejamento estratégico de empresas e organizações de diferentes tamanhos. Serve não apenas como uma ferramenta para um diagnóstico situacional, mas também como um amplificador para a inovação e adaptação às dinâmicas do mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; SWOT; Análise SWOT, Gestão; Ferramenta.

Abstract

This paper aims to analyze the role of SWOT analysis in companies' strategic planning, investigating how this tool can be used to identify opportunities and mitigate risks. It also seeks to discuss the challenges and limitations of SWOT analysis, proposing recommendations for its effective application in the context of business management. SWOT analysis stands out among the various tools available to support strategic planning due to its simplicity and effectiveness. It is used to identify a company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, giving a broad view of the context in which the company operates. As a fundamental tool in business management, strategic planning allows organizations and companies to define long-term objectives and establish a path toward achieving these objectives. Within the context of strategic planning, SWOT analysis is one of the most widely used and recognized tools. The use of this tool became widespread in the 1960s and 1970s. The methodology used in this study is qualitative in nature and the interpretation of the data was based on triangulation of sources, thus increasing the validity of the results obtained. The results show that SWOT analysis is not just a diagnostic tool, but an essential component in strategic planning that can lead to more effective and proactive management of organizations. SWOT analysis is an essential tool in strategically planning companies and organizations of different sizes. It serves not only as a tool for situational diagnosis but also as an amplifier for innovation and adaptation to market dynamics.

Keywords: Strategic planning; SWOT; SWOT analysis, Management; Tool.

1. Introdução

Sendo uma ferramenta fundamental na gestão de empresas, o planejamento estratégico permite que organizações e empresas consigam definir objetivos de longo prazo e permite estabelecer um caminho para alcançar tais objetivos. Quando a visão e missão de uma empresa são integrados a uma análise do ambiente externo e interno, nota-se que o planejamento permite uma gestão mais eficaz quando alinhada a recursos e ações às metas da organização

(KAPLAN; NORTON, 1997).

Em um mercado onde as mudanças são constantes, é crucial desenvolver a capacidade de adaptação e responder as novas dinâmicas competitivas é de grande importância para manter não só a sobrevivência, mas também o desenvolvimento da empresa (MINTZBERG, 1994).

A análise SWOT se destaca, dentre as várias ferramentas disponíveis para apoiar o planejamento estratégico, devido a sua simplicidade e eficácia. Ela é utilizada para identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma empresa, conferindo uma visão ampla em relação ao contexto em que a empresa opera. A partir da compreensão de tais aspectos, é possível que os gestores formulem estratégias mais elaboradas que possam maximizar as pontes fortes, bem como minimizar os riscos associados às ameaças e fraquezas identificadas (COOLEY; MURPHY, 2012).

Dentro do planejamento estratégico a análise SWOT é relevante, bem como reconhecido pela literatura acadêmica. Diversos pesquisadores destacam que o uso da análise SWOT permite que as empresas consigam descrever suas vantagens competitivas e desenvolver ações capazes de gerar oportunidades de mercado com uma posição sólida. Outro fator é que a análise SWOT facilita a comunicação interna e a participação de diferentes stakeholders no processo de planejamento, colaborando para uma cultura organizacional colaborativa (RUMELT, 2011; HIGGINS; VANN, 2015).

A avaliação realizada com SWOT pode sofrer desafios durante a aplicação. A subjetividade na identificação dos elementos pode comprometer a eficácia da análise, podendo gerar algumas decisões inadequadas. Outro fator importante é que a análise SWOT deve ser realizada de maneira contínua, tendo em vista que o ambiente de negócios é dinâmico e que pode haver mudanças rápidas que podem impactar nas empresas. Com base nisso é importante que as organizações mantenham um ciclo de planejamento estratégico que permita realizar revisões e ajustes periódicos (PICKTON; WRIGHT, 1998).

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o papel da análise SWOT no planejamento estratégico das empresas, investigando como essa ferramenta pode ser utilizada para identificar oportunidades e mitigar riscos.

Além disso, busca-se discutir os desafios e limitações da análise SWOT, propondo recomendações para sua aplicação eficaz no contexto da gestão empresarial.

2. Revisão da Literatura

Através do planejamento estratégico, as empresas conseguem definir suas diretrizes e objetivos a longo prazo, bem como podem alinhar seus recursos e operações com o objetivo de alcançar metas específicas. Com objetivo de maximizar a vantagem competitiva, o planejamento estratégico envolve não só uma análise do ambiente, mas exige das empresas um posicionamento estratégico no mercado. Tal prática é vital em um cenário de constantes mudanças econômicas e tecnológicas, onde que a capacidade de adaptação é um fator essencial para a sobrevivência da empresa. (POTER, 1980).

Dentro do contexto de planejamento estratégico, a análise SWOT é uma das ferramentas com ampla utilização e reconhecimento. O uso dessa ferramenta se difundiu na década de 1960 e 1970, onde foi considerada uma abordagem eficaz na identificação e avaliação dos fatores internos e externos que poderiam influenciar no desempenho de uma organização, permitindo que uma empresa se concentrasse em suas Forças, identificasse suas Fraquezas, explorassem Oportunidades de mercado e reconhecessem Ameaças que poderiam impactar o sucesso da organização (HERMAN, 2010).

As capacidades internas e os recursos que uma empresa possui é representado pelas Forças, tais como qualidade dos produtos, reputação da marca e a experiência da equipe. Desse modo é possível observar que uma empresa que utiliza suas forças de maneira eficaz consegue alcançar vantagem competitiva sustentável e isso ocorre devido ao fato de que as forças de uma organização são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, favorecendo uma melhor posição no mercado (BARNEY, 1991).

Por outro lado, as Fraquezas, estão ligadas aos aspectos internos que podem prejudicar o desempenho da empresa, tais como um portfólio limitado de produtos, uma má gestão financeira ou a falta de inovação. A identificação das

fraquezas é fundamental, pois possibilita o desenvolvimento de estratégias para reduzir seus impactos (HILL; JONES, 2012).

As Oportunidades são fatores externos que podem ser explorados para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Essas oportunidades podem aparecer de mudanças de tendências de mercado, alterações nas regulamentações ou inovação tecnológicas. O sucesso a longo prazo de qualquer organização está ligado a capacidade de identificar e capitalizar essas oportunidades (KOTLER E KELLER, 2016).

As Ameaças são os elementos do ambiente externo que podem representar riscos iminentes para o desempenho da empresa. A instabilidade econômica, mudanças nas preferências dos consumidores ou o aumento da concorrência. Analisar as Ameaças é um papel crucial para que as empresas consigam desenvolver estratégias de mitigação e planos de contingência mais eficazes (WHEELLEN & HUNGER, 2018).

A análise SWOT não deve ser observada pela ótica de um exercício pontual, mas sim como um processo contínuo que deve ser revisado e atualizada com regularidade, uma vez que a dinâmica do mercado e as condições externas alteram com frequência e o desenvolvimento da capacidade de adaptação é essencial para o sucesso. É imprescindível que as empresas incorporem a análise SWOT em sua cultura organizacional, bem como em seus processos de tomada de decisão (GRANT, 2016).

A análise pode ser utilizada em diferentes níveis organizacionais, desde unidades de negócios individuais até estratégias corporativas, permitindo que empresas abordem tal estratégia de forma holística e considerando os diversos aspectos que podem impactar seu desempenho (MINTZBERG, 1994).

No entanto a análise SWOT depende da qualidade das informações coletadas, bem como da análise realizada, uma vez que a subjetividade envolvida na avaliação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças podem levar a decisões baseadas em percepções errôneas. Desse modo se faz necessário que as empresas utilizem dados objetivos e façam uma análise rigorosa ao conduzir suas análises SWOT (HAX; MAJLUF, 1996).

Diversos autores sugerem que a análise SWOT deve ser complementada com o uso de outras técnicas e ferramentas de planejamento estratégico, tais como a matriz BCG e a análise PESTEL que são utilizadas com frequência em conjunto com a análise SWOT, de modo que pode fornecer uma visão mais abrangente do ambiente de negócios. Tais combinações permitem minimizar as limitações de cada ferramenta quando utilizadas individualmente (JOHNSON; SCHOLLES, 2008).

Outro fator importante e crucial a ser considerado no processo de análise SWOT é a inclusão de diferentes stakeholders. Deve-se incluir membros de diferentes departamentos e de variados níveis hierárquicos, de modo a enriquecer a discussão e trazer perspectivas variadas, desse modo é possível obter uma análise com mais informações e mais robusta, promovendo uma maior aceitação das estratégias formuladas e um compromisso mais forte com a sua implementação (BRYSON, 2011).

A análise pode ser aplicada em diversos contextos, como startups, organizações estabelecidas e empresas em crescimento. Para startups, a análise pode ajudar a identificar nichos de mercado e colaborar no desenvolvimento de propostas de valor únicas, já em empresas consolidadas ela pode ser usada para avaliar novas oportunidades de expansão ou diversificação (TANEJA; SEWELL, 2016).

Em momentos de crise a análise SWOT pode ser útil na identificação clara de forças e fraquezas internas, em conjunto com as oportunidades e ameaças externas, podendo permitindo que as empresas desenvolvam estratégias de recuperação mais assertivas. Em períodos de instabilidade econômica, essa ferramenta pode auxiliar as organizações a se adaptarem rapidamente e a se reposicionarem no mercado. (CAMERON; GREEN, 2015).

A literatura destaca a relevância da comunicação no processo de implementação de estratégias resultantes da análise SWOT, de modo que uma comunicação eficaz pode garantir que todos os membros da organização compreendam os objetivos estratégicos e estejam alinhados em sua execução. Outro ponto importante é que a comunicação transparente pode aumentar a confiança dos colaboradores nas decisões da liderança, bem como na direção da empresa (KOTTER, 1996).

Um ponto importante na utilização da ferramenta é o uso da tecnologia na realização da análise, onde que as empresas, com o uso de software de gestão estratégicas podem realizar análises de maneira mais rápida e eficaz, utilizando dados em tempo real, podendo resultar em insights mais precisos e em uma tomada de decisão mais bem elaborada (BHARADWAJ, 2000).

A análise SWOT pode ser considerada uma ferramenta poderosa, mas não é uma solução mágica. É fundamental que as organizações utilizem tal análise como um integrante de um processo mais amplo de planejamento estratégico, que tenha inserido a definição clara dos objetivos, a formulação de estratégias e uma implementação rigorosa (BRAYSON, 2018).

3. Material e Métodos

A metodologia abordada no presente trabalho é de caráter qualitativo, onde buscou-se compreender de forma aprofundada a aplicação da análise SWOT no planejamento estratégico das empresas. Para a coleta de dados, foram utilizados artigos acadêmicos, livros, relatórios de pesquisa e estudos de caso, que forneceram uma base teórica sólida para a discussão dos temas abordados (CRESWELL, 2014).

A principal técnica empregada na pesquisa foi a de análise de conteúdo, onde foi possível interpretar de forma sistemática e objetiva os dados coletados, facilitando a identificação de padrões, temas relevantes e categorias relacionados ao uso da análise SWOT nas empresas (BARDIN, 2016).

Além da análise de conteúdo, também foram realizados estudos de caso com empresas que aplicaram a análise SWOT em seu planejamento estratégico, tais estudos foram selecionados baseando-se na diversidade de setores e tamanhos das empresas, promovendo uma análise comparativa das práticas adotadas e permitindo a identificação de melhores práticas e lições aprendidas. A interpretação dos dados foi realizada com base na triangulação das fontes, aumentando a validade dos resultados obtidos (DENZIN, 2017).

4. Resultados e Discussão

Observou-se que o uso da análise SWOT é uma prática amplamente difundida por empresas de diversos setores. A pesquisa demonstrou que as organizações que utilizam essa ferramenta de forma estruturada, conseguem identificar suas Forças e Fraquezas de forma mais precisa, permitindo concentrar recursos e uma melhor definição de objetivos estratégicos. Outro fator importante é que as empresas que conduzem análises com maior periodicidade tendem a ter um desempenho superior em comparação àquelas que não realizam a implementação. Em relação às Forças observou-se que as organizações frequentemente destacam a qualidade de seus produtos e serviços, bem como a lealdade dos clientes e a inovação como principais fatores que contribuem para a sua competitividade, tais elementos são reconhecidos como vantagens que podem ser exploradas para diferenciar a empresa no mercado, outro fator importante é que as organizações que investem no desenvolvimento de competências e na capacitação de seus colaboradores alcançam uma maximização da Forças, o que é crucial para sustentar uma vantagem competitiva (MINTZBERG, 1994).

Diante das Fraquezas, observou-se que a falta de inovação e baixa adaptabilidade a mudanças no mercado são os aspectos comumente citados. Várias organizações enfrentam resistência interna às mudanças e esse fator pode limitar a capacidade de implementar novas estratégias de uma forma eficaz. Tal dado corrobora com um estudo realizado em 1996, onde que foi observado que a identificação e o reconhecimento de fraquezas são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias corretivas e para uma melhoria contínua (HAX E MAJLUF, 1996).

Dentre as Oportunidades comumente identificadas pelas empresas, encontrou-se a adoção de novas tecnologias, expansão para novos mercados e o aumento da demanda por produtos sustentáveis. Tais fatores demonstraram um potencial significativo no desenvolvimento, bem como na inovação. Contudo, foi possível observar que muitas organizações não conseguem explorar plenamente essas Oportunidades devido à falta de planejamento e à dificuldade em alinhar as suas capacidades internas com as demandas do mercado, demonstrando que tal

limitação enfatiza a importância de um planejamento estratégico bem estruturado (PORTER, 1980).

No tocante às Ameaças, as empresas mencionaram a concorrência intensa e as mudanças nas preferências dos consumidores como fatores críticos. Tal pesquisa demonstrou que a capacidade de antecipar e reagir a essas Ameaças é de grande importância para manter a sustentabilidade das organizações no mercado. Os dados sugerem que as empresas que realizam análises SWOT de forma contínua se encontram mais bem posicionadas para identificar Ameaças emergentes e desenvolver estratégias de mitigação, tornando a gestão de riscos mais eficaz (WHEELLEN; HUNGER, 2018).

Os resultados demonstram que a análise SWOT não é apenas uma ferramenta de diagnóstico, mas um componente essencial no planejamento estratégico que pode ocasionar uma gestão mais eficaz e proativa das organizações. Já a integração da análise SWOT ao processo de planejamento pode melhorar significativamente a capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças do mercado e alcançarem seus objetivos estratégicos.

5. Conclusão

A análise SWOT é uma ferramenta de suma importância no planejamento estratégico de empresas e organizações de diferentes tamanhos. Serve não apenas como uma ferramenta para um diagnóstico situacional, mas também como um amplificador para a inovação e adaptação às dinâmicas do mercado. A identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças são de suma importância para que as organizações e empresas possam desenvolver estratégias que atendam às suas necessidades imediatas, bem como em estratégias que estejam em acordo com suas visões de longo prazo. Tal proatividade permite que as empresas prosperem em um ambiente competitivo e cada vez mais complexo.

Um ponto a ser destacado é a possibilidade de integrar a análise SWOT com outras ferramentas de planejamento estratégico, tal como a análise PESTEL e o Balanced Scorecard. Tal combinação seria capaz de promover uma visão holística das operações empresariais, de modo que as organizações pudessem identificar e

analisar seus fatores internos e externos que impactam no seu desempenho, bem como articular estratégias que consideram múltiplas dimensões do ambiente de negócios.

É imprescindível que os líderes de diversos segmentos reconheçam a ferramenta de análise SWOT como uma possibilidade de gerar inovação, desse modo, fazendo com que a análise SWOT torne-se uma verdadeira alavanca para melhorar a competitividade e sustentabilidade de um negócio.

Referências

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

BHARADWAJ, A. S. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 169-196, 2000.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.

CAMERON, E.; GREEN, M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page, 2015.

COOLEY, D. F.; MURPHY, K. A. *Strategic Management: A Practical Approach*.

New York: Routledge, 2012.

CRESWELL, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DENZIN, N. K. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2017.

GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. New York: Wiley, 2016.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

HELMAN, R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. Mason: Cengage Learning, 2010.

HIGGINS, J. M.; VANN, S. S. Tools for Strategic Management: A Practical Guide to the Analysis of Business Competition. Boston: McGraw-Hill, 2015.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. London: Prentice Hall, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing Management. Upper Saddle River: Pearson, 2016.

KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

MINTZBERG, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

PICKTON, D. W.; WRIGHT, S. What's SWOT in Strategic Analysis?. Marketing Intelligence & Planning, v. 16, n. 5, p. 258-267, 1998.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

RUMELT, R. P. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New York: Crown Business, 2011.

TANEJA, S.; SEWELL, J. Revisiting the Competitive Advantage of Nations: The Role of Globalization in the Competitiveness of Industries. Global Business Review, v. 17, n. 2, p. 345-358, 2016.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Upper Saddle River: Pearson, 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. The Role of Corporate Governance in Strategic Management. Strategic Management Journal, v. 22, n. 4, p. 389-399, 2001.

YIP, G. S. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. New York: Free Press, 1992.

