

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HUGO FRAGOSO DE ANDRADE
JOSÉ AUGUSTO DE SANTANA FILHO
LUCIANO HENRIQUE DE SOUSA

**A ANÁLISE SWOT COMO CONTRIBUINTE PARA
A EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

RECIFE

2025

HUGO FRAGOSO DE ANDRADE
JOSÉ AUGUSTO DE SANTANA FILHO
LUCIANO HENRIQUE DE SOUSA

**A ANÁLISE SWOT COMO CONTRIBUINTE PARA
A EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE

2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

A533a Andrade, Hugo Fragoso de.
A análise SWOT como contribuinte para a efetividade do
planejamento estratégico empresarial / Hugo Fragoso de Andrade,
José Augusto de Santana Filho, Luciano Henrique de Sousa. -
Recife: Edição do autor, 2025.
40 p. : il.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. SWOT. 2. Planejamento estratégico. 3. Vantagem competitiva.
I. Santana Filho, José Augusto de. II. Sousa, Luciano Henrique de.
III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

RESUMO

Em um ambiente empresarial caracterizado por intensa competitividade e constantes transformações, o planejamento estratégico se apresenta como um instrumento essencial para o fortalecimento organizacional. Nesse contexto, a análise SWOT destaca-se como ferramenta relevante para diagnosticar fatores internos e externos que impactam as decisões gerenciais. O presente trabalho teve como objetivo analisar a contribuição da análise SWOT para a efetividade do planejamento estratégico empresarial, demonstrando como essa ferramenta potencializa a formulação de estratégias mais assertivas e alinhadas à realidade organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem quali quantitativa, fundamentada em revisão bibliográfica sistematizada. Foram observados estudos publicados entre 2021 e 2025, por meio de buscas no Google Acadêmico, utilizando os descritores "SWOT", "planejamento estratégico" e "vantagem competitiva". Os resultados evidenciaram que a análise SWOT é amplamente utilizada tanto em organizações privadas quanto em instituições públicas, permitindo a identificação precisa de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além disso, verificou-se que a ferramenta contribui para decisões mais embasadas, favorece a adaptação ao ambiente externo e estimula a participação colaborativa dos diversos setores organizacionais. Conclui-se que a análise SWOT potencializa a eficácia do planejamento estratégico ao oferecer um diagnóstico situacional abrangente, promovendo a elaboração de estratégias mais coerentes com os objetivos organizacionais e as exigências do mercado. A ferramenta se consolida, portanto, como um recurso indispensável à gestão contemporânea.

Palavras-chave: SWOT, Planejamento Estratégico, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In a business environment characterized by intense competitiveness and constant transformations, strategic planning emerges as an essential tool for organizational strengthening. In this context, SWOT analysis stands out as a relevant tool for diagnosing internal and external factors that impact managerial decisions. This study aimed to analyze the contribution of SWOT analysis to the effectiveness of corporate strategic planning, demonstrating how this tool enhances the formulation of more assertive strategies aligned with organizational reality. The research adopted a qualitative-quantitative approach, based on a systematic literature review. Studies published between 2021 and 2025 were observed through searches on Google Scholar, using the descriptors "SWOT," "strategic planning," and "competitive advantage." The results showed that SWOT analysis is widely used in both private organizations and public institutions, allowing for the precise identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Additionally, it was found that the tool contributes to more informed decision-making, facilitates adaptation to the external environment, and encourages collaborative participation across various organizational sectors. It is concluded that SWOT analysis enhances the effectiveness of strategic planning by providing a comprehensive situational diagnosis, promoting the development of strategies that are more consistent with organizational goals and market demands. Therefore, the tool is established as an indispensable resource for contemporary management.

Keywords: SWOT, Strategic Planning, Competitive Advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFETIVIDADE EMPRESARIAL...	10
2.2 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DA BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3. SWOT E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA ABORDAGEM INTEGRADA PARA O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	16
3 METODOLOGIA	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual dos negócios, marcado por intensas mudanças tecnológicas e pela constante transformação nas exigências do mercado, as empresas enfrentam o desafio de alinhar estabilidade com adaptabilidade. A sobrevivência e o crescimento organizacional dependem, cada vez mais, da adoção de práticas estratégicas que permitam compreender com clareza tanto os fatores internos quanto os externos que influenciam diretamente sua atuação (1). Dentro desse contexto, o planejamento estratégico ganha destaque como uma ferramenta indispensável, pois proporciona às lideranças empresariais a possibilidade de refletir, antecipar movimentos do mercado e estruturar ações coerentes com os objetivos da organização (2).

Autores como Porter (3) destacam que o diferencial competitivo de uma empresa está fortemente relacionado à sua capacidade de inovação, à aplicação de tecnologias apropriadas e à habilidade de se destacar frente aos concorrentes. No entanto, essa vantagem não se sustenta sem uma cultura organizacional flexível e uma análise sistemática do ambiente em que a empresa está inserida, como complementam estudiosos como Chiavenato e Sapiro (4). A compreensão ampla do próprio posicionamento da empresa diante das variáveis do mercado é, portanto, um passo essencial para a tomada de decisões bem fundamentadas.

Nesse processo de planejamento, a análise SWOT – sigla em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – surge como uma ferramenta de apoio fundamental. Sua aplicação permite não apenas mapear os pontos fortes e os aspectos a serem melhorados dentro da organização, como também identificar fatores externos que podem representar riscos ou possibilidades de crescimento (1-2). Ao utilizar essa análise, os gestores conseguem estabelecer um direcionamento estratégico mais eficiente, evitando decisões impulsivas e potencializando os recursos disponíveis (2).

A proposta deste trabalho é desenvolver uma análise, com base em revisão de literatura, sobre o uso da análise SWOT como um recurso que contribui para a eficácia do planejamento estratégico no ambiente empresarial. O objetivo central é compreender como essa ferramenta auxilia na elaboração de estratégias mais assertivas, capazes de fortalecer a atuação da empresa em um mercado caracterizado pela competitividade acirrada e pela constante inovação. Para tanto, será adotada uma abordagem metodológica baseada na revisão bibliográfica,

observando autores e estudos relevantes que discutem a temática do planejamento estratégico e das ferramentas gerenciais a ele associadas.

A estrutura do presente estudo está organizada em cinco partes. Após esta introdução, o segundo capítulo aborda o referencial teórico, apresentando os principais conceitos relacionados à análise SWOT e ao planejamento estratégico. Em seguida, no terceiro capítulo, será detalhada a metodologia utilizada para embasar a pesquisa. O quarto capítulo traz os resultados e a discussão, refletindo sobre as contribuições da ferramenta no processo decisório empresarial. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, sintetizando os principais achados e sugerindo possíveis desdobramentos futuros da temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EFETIVIDADE EMPRESARIAL

Diante de um ambiente empresarial cada vez mais volátil e repleto de desafios, o planejamento estratégico se consolida como um instrumento essencial para que as organizações alcancem resultados mais eficazes e sustentáveis. A partir das transformações aceleradas vivenciadas no período pós-pandêmico, observou-se um crescimento expressivo das atividades comerciais, tanto no ambiente digital quanto no físico, revelando uma forte tendência de adaptação e expansão dos negócios (5). Essa dinâmica reforça a perspectiva defendida por Porter (3), ao enfatizar que a construção de uma vantagem competitiva depende diretamente da capacidade da empresa em estruturar suas ações de maneira estratégica. Nesse sentido, o êxito no crescimento corporativo está inevitavelmente ligado à elaboração de um planejamento bem fundamentado, capaz de orientar escolhas e impulsionar a tomada de decisões com mais precisão.

É justamente a partir da identificação dos elementos que diferenciam uma empresa dentro do seu setor de atuação, que se torna possível destacar-se dos concorrentes e conquistar uma posição relevante no mercado. Assim, entendemos que pensar no futuro da organização envolve, necessariamente, traçar estratégias bem definidas, o que remete diretamente à prática do planejamento estratégico (1,5).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (4), é inviável propor ações direcionadas ao futuro sem antes compreender os fundamentos que sustentam o próprio conceito de planejamento. Para ele, o planejamento estratégico se caracteriza por três elementos centrais que orientam sua aplicação prática: a definição de metas com foco em prazos mais extensos; a consideração das interações entre a organização e o ambiente no qual está inserida; e a abrangência das ações, que devem contemplar a empresa de forma integrada e sistêmica.

Ao longo do tempo, o planejamento estratégico passou a ser interpretado como uma abordagem participativa de raciocínio organizacional, cuja finalidade principal é orientar a trajetória que uma empresa deve seguir, a partir da identificação de metas concretas e objetivamente definidas (2,6). Segundo Oliveira (6), trata-se de um processo gerencial que oferece à organização os meios necessários para estruturar e

direcionar melhor suas ações, sempre com foco na adoção de condutas inovadoras que favoreçam sua diferenciação diante dos concorrentes.

Não esquecendo que, conforme Vasconcelos (7), planejar estrategicamente não deve ser confundido com o ato de simplesmente elaborar planos. Ou seja, a planificação refere-se à formulação de etapas destinadas a atingir propósitos já determinados, enquanto o planejamento estratégico envolve uma análise prévia e crítica, com o intuito de estabelecer, de forma consciente, os caminhos mais adequados para alcançar os objetivos propostos — o que difere também de um planejamento fixado apenas no longo prazo.

Assim, compreende-se que somente por meio da definição clara das metas e da escolha adequada das estratégias é possível conduzir de forma eficaz os processos internos que conectam o desejo de alcançar algo com a realização em si. De acordo com Chiavenato e Sapiro (4), esse tipo de iniciativa representa um planejamento amplo e estruturado, com perspectiva de longo alcance.

Considerando que todas as organizações buscam se destacar em relação à concorrência, é compreensível que, como destaca Porter (1), a obtenção de uma vantagem competitiva esteja diretamente relacionada à existência de um planejamento estratégico consistente. Para atingir esse diferencial no ambiente empresarial, torna-se essencial que a empresa — independentemente de estar em fase de implantação, crescimento ou reestruturação — desenvolva um plano estratégico capaz de orientar suas decisões e ações de maneira objetiva e eficiente. Nessa perspectiva, Las Casas (8) enfatiza que:

Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos. Esse aspecto da definição revela importante componente da estratégia, uma vez que o administrador deve procurar nas mudanças a chave para seu sucesso, considerando-se determinado nível de recursos. Hoje, uma empresa sintonizada com seu mercado necessita atuar de forma diferente de uma empresa de tempos atrás (8, p. 04)

No campo da administração organizacional, é comum que surjam questionamentos sobre o verdadeiro significado do ato de planejar. Embora essa seja uma prática inerente à natureza humana, nem sempre está claro o que, de fato, envolve o planejamento estratégico. Tendo isso em vista, conforme ressalta Oliveira (6), a construção desse tipo de planejamento depende diretamente das

escolhas feitas ao longo do processo — desde a definição das decisões a serem tomadas até a escolha das ferramentas e metodologias mais adequadas — sendo essas etapas essenciais para dar suporte às ações de gestão que orientarão os rumos da organização.

De acordo com diferentes autores (4,6), planejar implica organizar, de maneira estruturada, os passos que viabilizam a concretização de uma determinada ação. Já o planejamento estratégico se caracteriza por reunir um conjunto articulado de iniciativas que têm como objetivo assegurar que a organização atinja os resultados que foram previamente definidos. Isso exige da empresa a habilidade de elaborar e escolher estratégias que sejam realmente eficazes, possibilitando a transição do estado atual para um futuro projetado com clareza (9).

Além disso, Chiavenato (10) destaca que esse tipo de planejamento permite ao gestor agir com antecedência, antecipando possíveis mudanças no ambiente e se preparando para enfrentá-las de forma assertiva. Trata-se, portanto, de uma etapa inicial essencial para que uma organização consiga alcançar suas metas com base em estratégias que gerem inovação e tragam valor agregado às suas operações. Importante frisar que não existe um modelo universal aplicável a todas as realidades; cada organização deve construir seu planejamento estratégico considerando suas particularidades. Com isso, compreende-se que com o planejamento estratégico é:

É possível identificar todas as fases de um planejamento estratégico e, independente do tamanho de sua empresa, micro, pequena, média ou grande, a adoção desse processo vai auxiliá-la para uma contínua atualização do negócio para a sua permanência e destaque em seu ramo de atividade (11, p. 63)

O principal propósito do planejamento estratégico é promover o uso mais eficiente dos recursos disponíveis na empresa, com foco em alcançar níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade. A partir dessa abordagem, torna-se possível reduzir desperdícios, cortar custos desnecessários e detectar fragilidades que muitas vezes não eram percebidas no cotidiano organizacional. Colocar em prática um planejamento estratégico significa articular as ações da empresa com um conjunto lógico e bem estruturado de estratégias. Para que isso ocorra de forma efetiva, é essencial que todos os agentes envolvidos com a organização — incluindo fornecedores, clientes, entidades governamentais, equipe interna e até o sistema

financeiro — estejam alinhados e comprometidos com os objetivos estabelecidos nesse plano (3).

Na construção de um planejamento estratégico consistente, diversas ferramentas e conceitos teóricos assumem funções indispensáveis. Para que esse processo seja bem-sucedido, é fundamental que a empresa passe por uma análise criteriosa, levando em consideração aspectos como sua missão institucional, seus valores fundamentais e as diretrizes que orientam sua gestão (12).

Segundo Chiavenato (13), esses componentes, quando articulados com a cultura organizacional e, principalmente, com a valorização do capital humano, constituem o alicerce da identidade corporativa. É essa estrutura que serve de norte para as ações da organização. Quando há clareza nesses elementos, torna-se possível construir soluções mais assertivas e adequadas à realidade da empresa. Além disso, um ambiente pautado na transparência e no respeito mútuo favorece o surgimento de um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se sentem à vontade para contribuir com ideias, opiniões e propostas. Essa dinâmica participativa fortalece o envolvimento das equipes e reforça a percepção de que cada indivíduo é parte importante nas decisões estratégicas da instituição.

Isso explica o motivo de Drucker (12) ressaltar que um dos grandes desafios do século XXI é não se concentrar apenas nos custos produzidos, mas também considerar todos os esforços aplicados, valorizando o desempenho geral da organização. Isso envolve a participação ativa das pessoas na formulação de um planejamento estratégico (1) que seja efetivo e capaz de atingir os objetivos pretendidos pela empresa.

Dentro desse contexto, a análise SWOT surge como uma ferramenta amplamente utilizada para realizar um diagnóstico detalhado do ambiente organizacional, sendo especialmente empregada no processo de planejamento estratégico.

2.2 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DA BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise SWOT, frequentemente classificada como técnica, foi criada na década de 1960 e continua relevante até hoje. Ela tem se mostrado essencial na formulação de estratégias que não apenas respondem aos desafios externos, mas

também exploram os pontos fortes internos das organizações. Essa metodologia foi inicialmente desenvolvida por Albert Humphrey e sua equipe no *Stanford Research Institute*, sendo amplamente reconhecida e estudada por especialistas em administração, gestão e estratégia (14).

Conforme Kotler e Keller (18), a sigla SWOT representa quatro elementos fundamentais: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). As duas primeiras referem-se aos fatores internos da organização, enquanto as últimas estão relacionadas ao ambiente externo. A integração dessas dimensões proporciona uma visão abrangente do contexto em que a empresa está inserida, auxiliando na identificação de pontos que precisam ser aprimorados e de possibilidades para expansão.

A matriz SWOT tem como objetivo examinar o panorama da organização considerando seus aspectos internos — forças e fraquezas — e também os externos — oportunidades e ameaças — buscando destacar cada um desses elementos para que todos os colaboradores possam compreendê-los (18). Segundo Humphrey (14), essa análise é essencial para a empresa, pois permite que os envolvidos tenham uma percepção clara e objetiva tanto dos pontos positivos quanto das vulnerabilidades presentes, tanto dentro quanto fora da organização.

Para compreender de maneira efetiva o papel que a análise SWOT desempenha dentro do planejamento estratégico, é indispensável retomar o cenário em que essa ferramenta foi desenvolvida, investigando suas origens, fundamentos conceituais, aplicações práticas e os reflexos que pode gerar nas decisões empresariais (15). Trata-se de um recurso amplamente utilizado por organizações dos mais diversos segmentos, seja no setor de serviços ou na indústria de bens.

Quando utilizada de forma adequada, a matriz SWOT possibilita às empresas um diagnóstico preciso de suas condições internas, como pontos fortes e limitações, ao mesmo tempo em que permite mapear os fatores externos, como oportunidades de crescimento e riscos iminentes. Esse tipo de análise oferece uma leitura mais detalhada e realista do ambiente em que a organização está inserida, contribuindo significativamente para a formulação de estratégias mais ajustadas às suas necessidades específicas e às exigências constantes do mercado, cada vez mais voltado à inovação e à melhoria contínua no atendimento ao cliente (16).

Isso faz com que a matriz SWOT possa ser vista como impulsionadora da inovação e da transformação dentro das organizações. Conforme apontam Pompeu

et al., (11), um dos principais desafios enfrentados pelas empresas é transformar o planejamento estratégico em ações concretas, traduzindo diretrizes em táticas e operações. Nesse processo, o alinhamento estratégico torna-se fundamental para iniciar a implementação da matriz SWOT, pois é nesse momento que se obtêm dados reais sobre o desempenho organizacional.

Essa ferramenta é extremamente valiosa para o planejamento estratégico, pois integra fatores internos e externos, fomenta o diálogo e a cooperação, e orienta a criação de estratégias eficazes, sendo indispensável para empresas que desejam se destacar em ambientes competitivos (17).

Quando utilizada de maneira estratégica, a análise SWOT não apenas contribui para a sobrevivência das empresas em cenários competitivos, mas também favorece sua capacidade de enfrentar obstáculos e alcançar crescimento em ambientes de constante mudança. Para que isso ocorra, é essencial que se compreenda claramente o que essa ferramenta representa e qual é a sua proposta central no contexto da gestão (15).

Entre suas maiores vantagens, destaca-se sua simplicidade aliada à flexibilidade de aplicação, o que a torna viável tanto para grandes corporações quanto para pequenos negócios em diferentes segmentos do mercado (19). Em um cenário econômico onde se fala cada vez mais sobre o aumento das vendas, a fidelização de clientes e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, ferramentas que agregam valor e permitem adaptações rápidas se tornam indispensáveis. A análise SWOT, nesse sentido, atende plenamente a essa demanda, já que oferece suporte desde a fase de formulação do planejamento até sua implementação, garantindo coerência entre os objetivos traçados e as ações executadas (18,19).

A facilidade de aplicação da análise SWOT a torna acessível para gestores e equipes, incentivando a participação de todos na construção de estratégias eficazes a partir do planejamento estratégico. Ao reunir diversas perspectivas, essa ferramenta promove uma visão mais rica e abrangente da situação da organização, o que contribui para decisões mais acertadas e fundamentadas (19).

É fundamental que gestores e suas equipes estejam atentos ao uso de ferramentas que contribuam diretamente para a condução eficiente dos processos organizacionais. De acordo com Daychouw (20), a matriz SWOT configura-se como um recurso essencial para a análise do ambiente em que a empresa está inserida, funcionando como base de apoio ao planejamento e à gestão estratégica.

Destacando-se por sua abordagem acessível e objetiva, permitindo à organização avaliar com clareza sua posição no mercado. Ao identificar de forma estruturada os pontos fortes e as fragilidades internas, juntamente com as oportunidades e ameaças externas, a empresa passa a dispor de subsídios concretos para desenvolver estratégias mais bem orientadas. Com isso, torna-se possível fortalecer suas vantagens competitivas ao mesmo tempo em que se reduzem os impactos de potenciais riscos, garantindo maior solidez nas ações futuras.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (4), a matriz SWOT fundamenta-se na interação entre as oportunidades e ameaças externas que podem desafiar os objetivos da organização, sempre levando em consideração sua missão, visão e valores institucionais.

2.3. SWOT e ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA ABORDAGEM INTEGRADA PARA O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

A análise SWOT representa uma ferramenta estratégica essencial no desenvolvimento de estratégias competitivas, uma vez que permite que as organizações compreendam profundamente tanto suas condições internas quanto as influências externas. Conforme destacado por diversos autores (3, 9, 21), a realização de um diagnóstico detalhado das forças e fraquezas internas, junto com o reconhecimento das oportunidades e ameaças do ambiente externo, é crucial para a formulação de estratégias que garantam uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Nogueira et al, (22), as diretrizes estratégicas funcionam como um guia para que a empresa evolua de um estágio de simples sobrevivência para um cenário de estabilidade e crescimento. Essa evolução se baseia na capacidade da organização de articular elementos internos, que pode controlar, com fatores externos, muitas vezes fora de seu alcance, porém que exercem impacto direto sobre seu desempenho no mercado.

A análise SWOT não deve ser vista como uma tarefa isolada ou pontual, mas sim como um processo contínuo que exige revisões constantes e ações coordenadas entre todos os setores da empresa para se transformar em uma estratégia competitiva efetiva (23). Isso se justifica pela natureza dinâmica do mercado e das condições externas, que requerem das organizações uma constante adaptação para manter sua relevância e sucesso no longo prazo (24).

Pereira et al., (24) reforçam que a comunicação eficaz gerada durante o processo de análise SWOT fortalece a base da estratégia competitiva. Essa comunicação clara e integrada entre todos os envolvidos na análise torna-se um diferencial essencial para organizações que desejam consolidar sua posição no mercado. Rojo e Couto (25) também destacam que o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos favorece uma percepção mais clara do ambiente de negócios, orientando a criação de estratégias que aproveitem as forças, minimizem as fraquezas, explorem as oportunidades e controlem as ameaças.

Além disso, o uso adequado da matriz SWOT no planejamento estratégico possibilita que as empresas não só respondam rapidamente às mudanças do mercado, como também se antecipem às tendências, fortalecendo sua posição competitiva. Pereira (26) ressalta que esse processo deve ser realizado de maneira participativa, envolvendo os principais gestores para assegurar que as estratégias sejam coerentes e aplicáveis. A combinação da análise SWOT com outras ferramentas de gestão, como o estudo da concorrência e a análise de mercado, potencializa a elaboração de planos de ação mais precisos e eficazes.

Frente ao ambiente competitivo atual, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e volatilidade nos mercados, a formulação da estratégia empresarial deve estar fundamentada em um exame profundo das condições internas e externas (20). Somente a partir desse diagnóstico detalhado podem ser adotadas estratégias que estejam alinhadas às reais necessidades do negócio, resultando na construção de vantagens competitivas que agreguem valor e fortaleçam a competitividade comercial da organização (18).

Conforme enfatizado, toda vantagem competitiva tem como propósito central maximizar melhorias e impulsionar os lucros, ao mesmo tempo que assegura a sustentabilidade do empreendimento (8). Diante disso, a análise SWOT se estabelece como uma ferramenta fundamental, pois oferece uma base robusta para decisões estratégicas fundamentadas e alinhadas aos objetivos de longo prazo da empresa. Quando integrada a outras metodologias, sua capacidade de fomentar a vantagem competitiva é ainda mais ampliada (21).

Assim, a incorporação da análise SWOT no processo de planejamento estratégico se revela indispensável para organizações que desejam não apenas garantir sua sobrevivência (24), mas também prosperar em ambientes extremamente competitivos.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualiquantitativa, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistematizada, com o intuito de analisar teoricamente a aplicação da análise SWOT como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico no contexto empresarial. A escolha pela revisão de literatura, conforme Gil (27) permite explorar e compreender os principais conceitos, fundamentos e contribuições dessa ferramenta para a formulação de estratégias mais eficazes em organizações que enfrentam ambientes competitivos e dinâmicos.

Para a seleção das fontes, foi utilizado o Google Acadêmico como base de dados principal, por ser uma plataforma abrangente e atualizada que reúne estudos relevantes nas áreas de administração, gestão e estratégia empresarial. A busca foi realizada empregando os termos "SWOT", "planejamento estratégico" e "vantagem competitiva" combinados pelo operador booleano AND, garantindo que os resultados abordassem a intersecção dos três temas. Além disso, para assegurar a atualidade e relevância do material, foram considerados apenas os trabalhos publicados no período de 2021 a 2025, em língua portuguesa. A análise dos artigos selecionados focou na identificação das contribuições sobre a análise SWOT, sua aplicabilidade no planejamento estratégico, e os impactos decorrentes para a competitividade e inovação nas empresas.

A Figura 1 ilustra, de maneira resumida, as fases do processo utilizado para a seleção dos estudos que integraram a revisão bibliográfica desta pesquisa. Inicialmente, a busca utilizando as palavras-chave resultou em 21.800 artigos. Em seguida, ao aplicar os critérios de inclusão, que consideraram apenas publicações em português a partir do ano de 2021, esse número foi reduzido para 6.980 trabalhos. Posteriormente, a seleção foi refinada por meio da análise dos títulos, escolhendo-se 70 artigos para avaliação mais detalhada. Após a leitura dos resumos, 25 artigos foram finalmente incluídos e examinados integralmente para compor o embasamento teórico deste estudo.

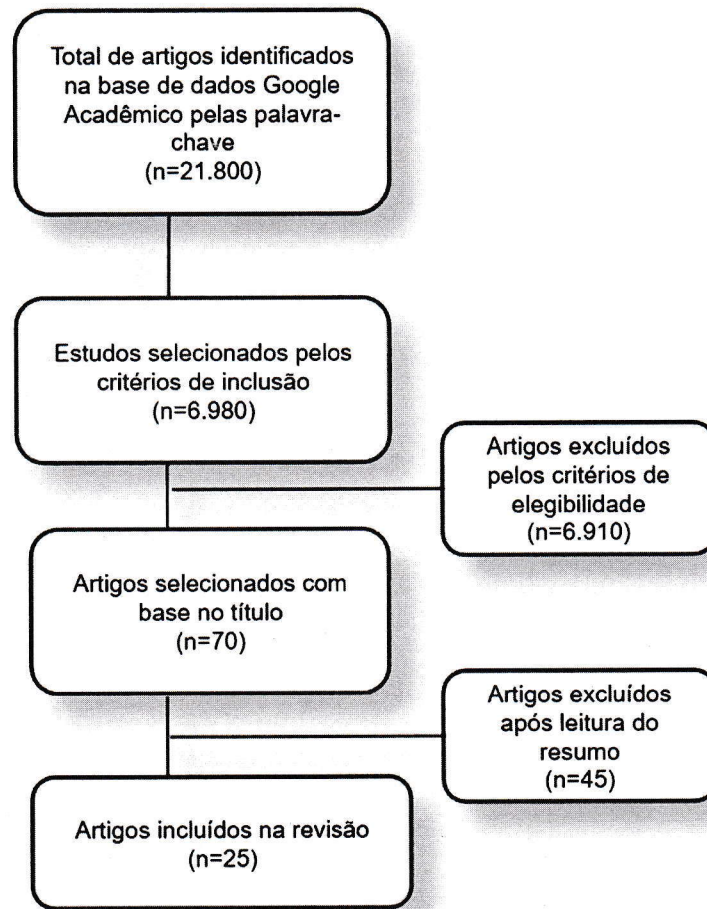


Figura 1 - Etapas de Seleção dos Estudos selecionados para compor a revisão bibliográfica.

Fonte: Autores, 2025.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os estudos observados revelam uma tendência clara de valorização do planejamento estratégico como ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional e institucional. Em contextos diversos — desde pequenas empresas até a gestão pública —, observa-se que a análise SWOT tem desempenhado papel central na identificação de elementos internos e externos que influenciam diretamente a definição de metas, ações e estratégias. Com abordagens metodológicas variadas, os autores investigaram de forma crítica os impactos gerados pela aplicação prática da SWOT, demonstrando sua versatilidade e eficácia na condução de decisões mais conscientes e alinhadas às particularidades de cada cenário analisado. A síntese dos estudos observados é descrita na Tabela 1.

Tabela 1 – Panorama teórico dos resultados principais dos estudos selecionados.

Nº	Autores	Resultados	Conclusão
28	Carneiro (2021)	A matriz SWOT possibilita uma leitura estratégica e crítica do ambiente empresarial.	Empresas passaram a priorizar planejamento e vantagem competitiva após adotar a ferramenta.
29	Mendonça et al., (2024)	A SWOT amplia a visão dos gestores e fortalece decisões organizacionais.	A aplicação bem fundamentada torna o plano mais alinhado às metas.
30	Tozzo et al., (2022)	Diagnóstico claro da pizzaria usando SWOT cruzada.	Pequenos negócios se beneficiam da análise sistemática, com ações mais estratégicas.
31	Trindade Filho et al., (2022)	Modelo de gestão ambiental com coleta seletiva e energias renováveis.	Planejamento estratégico ambiental é viável quando há participação comunitária.
32	Trindade Filho (2021)	Ênfase em ações políticas e educacionais na gestão ambiental.	Amplia a sustentabilidade ao integrar planejamento, educação e inclusão social.
33	Alencar et al., (2025)	SWOT aplicada em hospitais identificou fatores críticos internos e externos.	Ferramenta eficaz na formulação de planos estratégicos em saúde.
34	Cavalcante et al., (2023)	SWOT aplicada a esmalteria trouxe propostas de profissionalização.	Planejamento estratégico transforma práticas mesmo em pequenos empreendimentos.

35	Cintra et al., (2022)	Aplicação em escola de natação com validação estatística (Wilcoxon).	Planejamento sistemático melhora desempenho e fideliza clientes.
36	Junior et al., (2024)	90,9% dos artigos revisados usaram SWOT.	Ferramenta consolidada como essencial em ambientes empresariais.
37	Menezes et al., (2022)	Aplicação na UENF com priorização GUT mostrou gargalos e fortalezas.	SWOT é essencial para gestão universitária eficiente e adaptável.
38	Santos et al., (2023)	Aplicação em fazendas leiteiras melhorou visão e organização do gestor.	Planejamento aumenta eficiência na produção rural.
39	Braga e Zanini (2023)	SWOT e fatores críticos de sucesso aplicados a uma empresa.	Estratégias mais coerentes com ambiente e objetivos organizacionais.
40	Andrade (2024)	Análise em empresa cervejeira de Novo Horizonte com foco competitivo.	Estratégia fortalece sustentabilidade e crescimento.
41	Oliveira et al., (2024)	Diagnóstico estratégico de granja em Teresina.	Ferramenta gera estratégias sustentáveis e adaptáveis.
42	Justino e Jauhar (2022)	Mapeamento mercadológico e proposta de melhorias estratégicas.	Realinhamento contínuo fortalece diferenciação competitiva.
43	Negri et al., (2022)	Aplicação no Hemocentro da UEL com SWOT + Canvas.	Integração de ferramentas amplia eficiência administrativa.
44	Lima (2022)	Diagnóstico SWOT em MEI do setor calçadista.	Aplicação com 5W2H gera plano de ação claro e prático.
45	Almeida et al., (2024)	SWOT aplicada em empresa alimentícia para definir objetivos estratégicos.	Ferramenta ajuda na compreensão do mercado e na gestão eficaz.
46	Moriali e Carmo (2023)	Diagnóstico estratégico em pizzeria familiar com uso do SWOT e Canvas.	Matriz orienta posicionamento e decisões sobre proposta de valor.
47	Oliveira et al., (2022)	Aplicação na logística de bobinas de fibra óptica.	SWOT identificou falhas e orientou melhorias operacionais.
48	Oliveira e Gontijo (2022)	Diagnóstico em empresa elétrica fortaleceu expansão e serviços.	Planejamento mais ágil e eficaz para competitividade.
49	Santos et al., (2023)	SWOT em IES da Grande Vitória com participação ampla.	Diagnóstico estratégico fortaleceu ações acadêmicas e administrativas.
50	Bley (2022)	Aplicação conjunta de SWOT e BSC.	Integração potencializa decisões e vantagens competitivas.

51	Volski et al., (2021)	Estudo em empresa de prevenção de incêndios.	Estratégias coerentes reforçam sustentabilidade e crescimento.
52	Guimarães et al., (2023)	SWOT aplicada a indústria de fios reciclados com foco em ESG.	Diagnóstico estratégico favorece práticas sustentáveis e governança eficaz.

Fonte: Autores, 2025.

O planejamento estratégico tem sido amplamente adotado em diferentes contextos — tanto empresariais quanto públicos — como uma ferramenta capaz de orientar decisões mais eficientes e sustentáveis. A partir da análise dos artigos selecionados, é possível perceber como esse tipo de abordagem tem contribuído significativamente para o aprimoramento de processos internos, a identificação de oportunidades e ameaças externas e a definição de ações práticas alinhadas à realidade das organizações e municípios.

No trabalho desenvolvido por Carneiro (28), a atenção recai sobre o papel da matriz SWOT como ferramenta essencial para o planejamento estratégico dentro das organizações. A pesquisa, fundamentada em revisão bibliográfica, buscou compreender de que forma esse instrumento pode contribuir para a formulação de estratégias mais alinhadas com a realidade interna e externa das empresas. Essa análise revelou que, ao empregar a matriz SWOT, torna-se possível identificar com clareza as principais fortalezas e fragilidades da organização, bem como explorar oportunidades e antecipar ameaças provenientes do ambiente.

Isso revela que, a utilização dessa abordagem favorece uma leitura mais crítica e estratégica da atuação empresarial, proporcionando subsídios para decisões mais conscientes. O estudo conclui que, antes da aplicação sistemática desse tipo de ferramenta, muitas empresas operavam com foco restrito ao lucro imediato, frequentemente sustentado apenas pela exploração de mão de obra. Com a introdução da análise SWOT, no entanto, observou-se uma mudança de postura gerencial, marcada por maior planejamento, capacidade de adaptação e busca por vantagem competitiva sustentada (28).

A relevância dessa investigação se torna ainda mais clara quando comparada ao trabalho de Mendonça et al., (29), que também abordou a utilização da matriz SWOT, porém com foco em sua aplicação prática dentro de empresas dos mais variados segmentos. Com base em uma revisão de literatura, os autores destacaram

como a ferramenta ajuda as organizações a compreenderem melhor tanto o cenário interno quanto o externo em que estão inseridas, o que resulta na criação de planos mais dinâmicos e alinhados às metas de crescimento. A análise mostra que o uso consciente e bem fundamentado da SWOT amplia a visão dos gestores e fortalece o processo decisório.

O contraste entre o estudo de Mendonça et al., (29) e o estudo de Carneiro (28) reside principalmente na abordagem: enquanto um se foca na categorização de produtos e posicionamento de mercado, o outro se dedica a entender a aplicação da análise em um plano organizacional mais geral.

Complementando a abordagem voltada ao ambiente empresarial, o estudo conduzido por Tozzo et al., (2023) trouxe uma aplicação concreta da análise SWOT no contexto de um pequeno negócio do setor alimentício, a "Pizzaria A". Por meio de um estudo de caso, os autores realizaram um diagnóstico detalhado da realidade da empresa, fundamentado em dados de mercado, fatores ambientais e informações trocadas entre os próprios sócios. A matriz SWOT cruzada foi uma das ferramentas centrais utilizadas para interpretar o cenário interno e externo da pizzaria, possibilitando a identificação clara de suas fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças. Essa análise estratégica permitiu apontar os elementos que demandavam intervenção imediata, ao mesmo tempo em que destacou áreas com potencial de crescimento e consolidação. A pesquisa evidenciou que, mesmo em empreendimentos de menor escala, a aplicação sistemática de métodos como a SWOT é capaz de gerar insights relevantes, tornando o processo decisório mais estruturado e eficiente. Assim, o trabalho reforça a importância da análise estratégica não apenas como um conceito teórico, mas como uma prática acessível e valiosa para empreendedores que desejam alinhar melhor suas ações ao contexto de mercado.

A abordagem do planejamento estratégico, no entanto, não se limita ao universo empresarial. Os estudos de Trindade Filho et al., (31) e Trindade Filho (32) direcionam essa prática ao campo da gestão pública ambiental, mais especificamente ao município de Pedro Avelino, no Rio Grande do Norte. Ambos os trabalhos, embora possuam similaridades em termos de objetivos e metodologia, apresentam nuances que merecem destaque. O primeiro estudo (31) teve como finalidade propor um modelo de gestão ambiental baseado em planejamento estratégico, estruturado a partir de análise SWOT e indicadores balanceados. A proposta resultou em um plano de ação que incluiu desde a implantação da coleta seletiva até o incentivo à agricultura

familiar, passando pelo estímulo ao uso de energias renováveis e pela capacitação comunitária em práticas sustentáveis. A conclusão aponta que a estratégia adotada representa uma alternativa concreta e viável para lidar com os problemas ambientais locais, desde que envolva também a participação ativa da população.

Já no segundo artigo (32), a proposta se aprofunda na necessidade de um direcionamento claro por parte dos gestores públicos ao elaborarem políticas voltadas ao bem-estar ambiental. O estudo reforça o uso da análise SWOT e dos indicadores balanceados para desenvolver ações como o plantio de vegetações adequadas, reorganização da arborização urbana, eliminação das queimadas e a criação de programas educacionais com parcerias locais. A diferença fundamental entre os dois artigos está na ênfase: enquanto o primeiro foca mais nas ações estruturais e operacionais, o segundo amplia a discussão para a dimensão política e educacional da gestão ambiental, sugerindo caminhos que promovem tanto a sustentabilidade quanto a inclusão social.

Assim, observa-se que o planejamento estratégico, seja no setor privado ou público, tem se mostrado uma ferramenta versátil e altamente adaptável às necessidades específicas de cada realidade. A aplicação da análise SWOT, em especial, aparece como eixo comum entre os estudos, evidenciando sua eficácia em diferentes contextos — da avaliação de produtos e serviços ao enfrentamento de problemas ambientais. A principal lição que emerge desses trabalhos é que, ao diagnosticar com precisão o ambiente em que se atua, torna-se possível formular planos de ação consistentes, coerentes e, sobretudo, aplicáveis (31,32).

A importância da análise SWOT como instrumento essencial para o planejamento estratégico também se evidencia no estudo de Alencar et al., (33), que investigou sua aplicação no contexto hospitalar em Palmas-TO. O objetivo foi identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a gestão e o desempenho das instituições de saúde locais. A pesquisa, baseada na coleta de dados por meio de questionários aplicados aos gestores hospitalares, revelou que as principais forças estavam associadas à qualificação da equipe, à infraestrutura adequada e ao bom relacionamento com a comunidade. Em contrapartida, destacaram-se como fragilidades a escassez de recursos financeiros e humanos, a resistência às mudanças organizacionais e a ausência de integração entre setores.

Entre as oportunidades, ressaltaram-se o crescimento populacional e a digitalização de processos, enquanto as ameaças foram relacionadas à concorrência

de hospitais maiores, à instabilidade econômica e à elevada regulamentação. Os resultados reforçam a eficácia da matriz SWOT como ferramenta que orienta o planejamento estratégico hospitalar, permitindo que gestores identifiquem pontos críticos e explorem potencialidades, garantindo, assim, maior competitividade e sustentabilidade no setor da saúde (33).

De modo semelhante, Cavalcante et al., (34) aplicaram a análise SWOT como base para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma esmalteria localizada na Paraíba. A pesquisa, qualitativa e descritiva, caracterizou-se como um estudo de caso com participação ativa dos pesquisadores. Através desta abordagem, foi possível identificar os pontos que requeriam aprimoramento na gestão do negócio, estabelecendo propostas que visavam à profissionalização da empresa e à otimização de resultados. A utilização da matriz SWOT permitiu delinear estratégias que não apenas potencializam o crescimento do empreendimento, mas também proporcionam melhorias na gestão de tempo e na qualidade dos serviços oferecidos. Esse estudo demonstra que, mesmo em negócios de pequeno porte, o planejamento estratégico, sustentado por ferramentas como a SWOT, é capaz de transformar práticas gerenciais e impulsionar o desempenho organizacional.

Por sua vez, Cintra et al., (35) evidenciaram a importância da análise SWOT como ferramenta indispensável para a elaboração de um planejamento estratégico eficiente, ao aplicá-la em uma escola de natação. O estudo adotou a perspectiva dos clientes, utilizando um questionário estruturado que abrangia aspectos internos, como atendimento, infraestrutura e administração, além de elementos externos relacionados ao ambiente competitivo. A análise demonstrou que, segundo a visão dos usuários, os pontos fortes da empresa superavam as fragilidades, e as oportunidades eram mais expressivas do que as ameaças. O uso da matriz SWOT, aliado a técnicas estatísticas como o teste de Wilcoxon, conferiu rigor à análise e possibilitou uma visão diferenciada e aprofundada sobre o desempenho da organização. O estudo comprova, assim, que o planejamento estratégico, quando embasado em diagnósticos sistemáticos, contribui significativamente para a manutenção e o crescimento das empresas, independentemente de seu porte ou segmento.

Na mesma linha, Junior et al., (36) realizaram uma revisão bibliográfica sistemática com o objetivo de mapear estudos de caso recentes sobre a implementação do planejamento estratégico em empresas brasileiras. A pesquisa

destacou a centralidade da matriz SWOT como elemento fundamental nesse processo. A análise de 100 artigos, dos quais 11 foram selecionados por atenderem aos critérios metodológicos estabelecidos, evidenciou que 90,9% deles utilizavam a matriz SWOT em suas análises. Esse dado reforça o protagonismo da ferramenta no diagnóstico organizacional e na definição de estratégias. O estudo conclui que o planejamento estratégico, aliado ao uso sistemático de instrumentos como a SWOT, potencializa resultados, fortalece a tomada de decisão e aumenta a competitividade das empresas, sendo uma prática consolidada e indispensável em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e desafiadores.

Menezes et al., (37) aplicaram a análise SWOT no âmbito da gestão universitária, ao estudarem a Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). O objetivo foi oferecer uma visão abrangente dos fatores internos e externos que impactam a administração da instituição, propondo iniciativas estratégicas para enfrentar as fragilidades e ameaças identificadas. A pesquisa, baseada na aplicação de questionários a servidores e validação por gestores, foi complementada pela técnica de priorização GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), ampliando a robustez do diagnóstico. Entre os pontos críticos, destacou-se o contingenciamento de recursos financeiros promovido pelo governo estadual, percebido por 97,1% dos participantes como um entrave ao desenvolvimento institucional.

A ausência de infraestrutura adequada para o descarte de resíduos químicos também foi apontada como uma limitação significativa. Em contrapartida, a autonomia universitária e o reconhecimento nacional figuraram entre as principais fortalezas. A análise SWOT, nesse contexto, demonstrou-se uma ferramenta imprescindível para a realização de diagnósticos estratégicos periódicos, possibilitando uma gestão universitária mais eficiente, adaptável e alinhada às demandas acadêmicas, sociais e ambientais (37).

Santos et al., (38) destacam a aplicação do planejamento estratégico como suporte fundamental para as atividades em empreendimentos rurais, proporcionando aos gestores maior visibilidade e reduzindo a incidência de erros. O estudo enfatiza a importância da utilização de ferramentas gerenciais, como a análise SWOT, para aprimorar o conhecimento sobre as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que impactam diretamente a propriedade. Através desse diagnóstico, o empreendedor consegue organizar-se de maneira mais eficiente, potencializando os pontos positivos

e elaborando estratégias para mitigar riscos. O objetivo da pesquisa foi compreender a viabilidade do uso da matriz SWOT em propriedades rurais dedicadas à pecuária leiteira.

A metodologia adotou uma abordagem qualitativa, estruturada por meio de um estudo de caso, com aplicação de questionário fechado e entrevistas em duas propriedades de médio porte situadas na cidade de Goiás-GO. Os resultados evidenciaram a relevância do planejamento estratégico e da análise SWOT na condução e desenvolvimento dessas propriedades, permitindo uma compreensão mais aprofundada da realidade local e dos impactos gerados pela presença ou ausência de planejamento estratégico no ambiente rural (38).

Braga e Zanini (39) também ressaltam a centralidade do planejamento estratégico como um processo essencial para o êxito organizacional, uma vez que orienta a definição de objetivos e metas. O estudo foi conduzido a partir de uma revisão teórica aprofundada, a qual fundamentou a elaboração de um questionário aplicado à empresa investigada. A análise SWOT foi amplamente utilizada durante o processo, permitindo a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, de modo a avaliar a posição da empresa no mercado e identificar áreas suscetíveis de melhoria. Além da SWOT, o estudo enfatizou os fatores críticos de sucesso, considerados elementos-chave para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os principais achados indicaram que a empresa possui conhecimento satisfatório sobre as ferramentas analisadas, embora ainda existam aspectos importantes pouco explorados, bem como dúvidas por parte dos entrevistados acerca de determinadas dimensões da matriz SWOT. Assim, o estudo evidencia que o planejamento estratégico, a análise SWOT e a identificação dos fatores críticos de sucesso são elementos interdependentes que auxiliam no processo de adaptação organizacional ao ambiente competitivo, promovendo a exploração de oportunidades e a superação de desafios (39).

De modo semelhante, Andrade (40) reforça a importância do planejamento estratégico como instrumento indispensável na gestão empresarial, sendo utilizado para orientar a trajetória da organização e de seus colaboradores. Em um cenário corporativo cada vez mais competitivo, a adoção de estratégias eficazes revela-se imprescindível para assegurar a relevância e a sustentabilidade no mercado. O trabalho teve como propósito investigar e analisar os fatores que influenciam o

processo de planejamento estratégico em uma empresa do setor cervejeiro, localizada na cidade de Novo Horizonte, interior do estado de São Paulo. O estudo, ao considerar as especificidades regionais e do segmento produtivo, amplia a compreensão sobre a necessidade de ações estratégicas que garantam o posicionamento e o crescimento empresarial.

Oliveira et al., (41) destacam a análise SWOT como uma ferramenta de gestão que permite avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, contribuindo para a identificação de cenários internos e externos e possibilitando o desenvolvimento de estratégias que maximizem os pontos fortes e minimizem as vulnerabilidades. A pesquisa teve como objetivo estudar o posicionamento estratégico de uma granja de suínos situada em Teresina, Piauí, utilizando a matriz SWOT como instrumento de diagnóstico estratégico.

A metodologia adotada seguiu uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com a realização de pesquisa documental e de campo. A coleta de dados incluiu observações diretas e entrevistas com os gestores da granja. Os resultados demonstraram que é possível definir um posicionamento estratégico claro, flexível e adaptável a um mercado volátil, evidenciando que, quando combinada com outras estratégias de gestão, a análise SWOT pode gerar resultados sustentáveis e processos continuamente ajustáveis, com foco na geração de valor e fortalecimento da identidade da marca (41).

Justino e Jauhar (42) enfatizam que, diante da crescente necessidade de desenvolvimento estratégico nas organizações, a análise de dados e o realinhamento constante das estratégias e do campo operacional tornam-se fundamentais para assegurar a competitividade e o crescimento no mercado. Entre as diversas ferramentas disponíveis para a análise mercadológica, destaca-se a matriz SWOT — ou FOFA —, utilizada para mapear, desenvolver e apresentar resultados que subsidiam a tomada de decisões, tornando as empresas mais competitivas e sensíveis às oscilações do mercado. O objetivo do estudo foi mapear o campo de atuação da empresa analisada e propor melhorias a partir dos dados coletados, visando ao crescimento e à diferenciação organizacional. Os achados confirmam que a utilização sistemática da matriz SWOT pode não apenas potencializar o desempenho empresarial, mas também orientar ajustes estratégicos capazes de consolidar a posição da empresa no mercado.

Negri et al., (43) destacam a análise SWOT como ferramenta fundamental para a gestão estratégica em organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, evidenciando seu papel na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a longevidade institucional. No estudo aplicado ao Hemocentro da Universidade Estadual de Londrina (UEL), a análise SWOT foi essencial para diagnosticar a situação interna e externa da instituição, possibilitando uma avaliação precisa dos aspectos que favorecem ou dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

Por meio da combinação da análise SWOT com o modelo CANVAS e o planejamento estratégico, os autores evidenciaram que o uso integrado dessas ferramentas contribui para o alinhamento entre gestão, sistemas e estratégias, aprimorando a eficiência operacional e administrativa. Além disso, os resultados indicaram que a análise SWOT favoreceu a identificação clara dos desafios e potencialidades, estimulando a participação da equipe na formulação de estratégias que promovem o desenvolvimento, o crescimento sustentável e a melhoria dos processos administrativos no setor público de saúde (43).

Lima (44) destaca a análise SWOT como instrumento central para o planejamento estratégico de microempreendedores individuais (MEI), especialmente diante da crescente competitividade do mercado. No estudo aplicado a um microempreendedor do setor calçadista, a análise SWOT possibilitou identificar claramente as forças e fraquezas internas, assim como as oportunidades e ameaças externas que impactam o negócio. A partir desse diagnóstico, foi possível estruturar quatro metas estratégicas alinhadas ao posicionamento competitivo focado na liderança por custos. Além disso, a integração da análise SWOT com a ferramenta 5W2H permitiu a elaboração de um plano de ação detalhado, orientando as ações necessárias para o alcance dos objetivos traçados. Os resultados indicam que a análise SWOT contribuiu significativamente para a definição de estratégias eficazes, capazes de suportar o crescimento e a sustentabilidade do empreendimento. Para pesquisas futuras, sugere-se a implementação prática do plano e a utilização contínua de ferramentas de melhoria, como o Kaizen, para garantir ajustes constantes e aprimoramento dos processos.

Almeida et al., (45) realizaram um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício situada em Planalto, Paraná, cujo objetivo foi analisar o ambiente interno e externo da organização, seguido da aplicação da Matriz SWOT. Esta ferramenta se

revelou fundamental para a definição do posicionamento estratégico da empresa, passo essencial para o desenvolvimento de objetivos claros e alinhados com sua missão. Por meio da SWOT, foi possível compreender a inserção da organização no mercado e delinear ações estratégicas com base em suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, o gestor pode estabelecer objetivos condizentes com a visão e as aspirações empresariais. A matriz, ao proporcionar uma avaliação integrada dos fatores internos e externos, consolidou-se como uma ferramenta valiosa para orientar o planejamento estratégico e subsidiar decisões gerenciais fundamentadas.

Moriali e Carmo (46) evidenciam que a análise SWOT desempenhou papel fundamental ao diagnosticar a situação estratégica da indústria familiar de pizzas em Jales, São Paulo. A partir da identificação detalhada dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, foi possível revelar a falta de definição clara de missão, visão e valores, além da ausência de um planejamento estratégico formalizado. A análise SWOT permitiu, assim, mapear os aspectos internos e externos que influenciam o desempenho da empresa, servindo de base para a elaboração de um plano de negócios mais estruturado por meio do Modelo Canvas.

Este diagnóstico estratégico facilitou a identificação de três segmentos-chave de clientes e orientou decisões importantes relacionadas à proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos, atividades-chave, parcerias e estrutura de custos. Os resultados reforçam que a análise SWOT é essencial para posicionar a organização de forma sólida, ajudando a enfrentar desafios e adaptar-se ao ambiente dinâmico, enquanto o Modelo Canvas contribui para a clareza na tomada de decisões e para o crescimento sustentável do negócio (46).

Oliveira et al., (47) desenvolveram um trabalho voltado à elaboração de estratégias de planejamento nas áreas de logística, qualidade e gestão de estoques, com o objetivo de promover melhorias contínuas e otimizar o armazenamento de materiais. A metodologia envolveu a aplicação da Matriz SWOT e do plano de ação 5W2H, visando planejar mudanças estratégicas e avaliar a implementação de um sistema de melhorias na logística de armazenamento de bobinas de cabeamento de fibra óptica. Como resultado, foram propostas alterações operacionais direcionadas aos setores de produção e logística, com vistas a tornar a empresa mais competitiva e apta a atender um mercado cada vez mais exigente. A análise SWOT possibilitou

identificar pontos críticos e, a partir deles, desenvolver um plano de ação eficaz, direcionado à resolução dos problemas diagnosticados, promovendo maior eficiência nos processos logísticos e melhoria na qualidade e rapidez da entrega.

Oliveira e Gontijo (48) ressaltam que a análise SWOT se revelou essencial para identificar e otimizar processos internos em uma empresa do setor elétrico. Por meio da aplicação sistemática dessa ferramenta, foi possível diagnosticar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactavam diretamente o desempenho organizacional. Os resultados evidenciaram que a matriz SWOT favoreceu a expansão da empresa, a melhoria contínua dos serviços e ambientes, bem como o fortalecimento da competitividade no mercado. Além disso, a análise proporcionou um planejamento estratégico mais ágil e alinhado às demandas da diretoria, contribuindo para a captação de novos clientes e o aumento da satisfação destes. Os autores destacam que, apesar de não ser a única abordagem para gestão e aprimoramento de processos, a SWOT permite identificar aspectos críticos frequentemente negligenciados no dia a dia da organização, facilitando a elaboração de estratégias mais eficazes que asseguram a sustentabilidade competitiva e a satisfação dos stakeholders ao longo do tempo.

Com similaridade, Santos et al., (49) ressaltam a importância da aplicação da análise SWOT como instrumento de diagnóstico estratégico, particularmente no contexto de uma instituição de ensino superior localizada na região da Grande Vitória. A pesquisa foi conduzida pelo curso de Marketing da instituição, que, em conjunto com o corpo docente, buscou realizar uma avaliação abrangente baseada na identificação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. A metodologia adotada consistiu na aplicação de questionários, inicialmente direcionados ao alto escalão da instituição — incluindo reitoria, direção geral, vice-reitoria e coordenação de áreas — e, posteriormente, aos demais funcionários, docentes e equipe administrativa. A sistematização dos dados foi realizada por meio de planilhas, as quais foram compartilhadas com os participantes, servindo de base para discussões e recomendações estratégicas. Os resultados evidenciaram que algumas hipóteses iniciais não se confirmaram, enquanto outros aspectos revelaram-se fundamentais para o desenvolvimento institucional, tanto na esfera acadêmica quanto administrativa.

Bley (50) também enfatiza a necessidade das organizações em utilizar ferramentas que fortaleçam a gestão estratégica e sustentem a construção de um

futuro organizacional sólido. O estudo destaca a aplicação conjunta da matriz SWOT e do Balanced Scorecard (BSC) como instrumentos essenciais para o apoio à gestão, possibilitando a identificação de aspectos que requerem melhorias, bem como de pontos que podem ser alavancados para impulsionar o crescimento empresarial. A investigação demonstrou que, a partir do cruzamento das variáveis internas — forças e fraquezas — com as variáveis externas — oportunidades e ameaças —, é possível delinear metas e objetivos a serem potencializados, assegurando que a organização mantenha sua competitividade no mercado. Assim, as ferramentas analisadas revelam-se indispensáveis ao processo decisório, contribuindo significativamente para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Volski et al., (51) reforçam a importância da formulação de estratégias organizacionais como mecanismo indispensável para o correto posicionamento empresarial, especialmente diante das dificuldades associadas ao crescimento ou à sobrevivência em ambientes marcados por constantes ameaças e oportunidades. O estudo teve como objetivo analisar as estratégias adotadas por uma empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres, localizada no interior do estado do Paraná, mediante a aplicação da matriz SWOT. A metodologia envolveu a análise sistemática das inter-relações entre forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas, visando identificar o posicionamento estratégico mais adequado. Os principais resultados indicaram que, com o uso estruturado da matriz, é possível traçar estratégias coerentes, que contribuem para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, reforçando a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

Por fim Guimarães et al., (52) também destacam a relevância da análise SWOT no contexto contemporâneo, especialmente diante das crescentes demandas por práticas sustentáveis no ambiente organizacional. O estudo buscou analisar, por meio da matriz SWOT, as práticas socioambientais adotadas por uma indústria de fios reciclados a partir de tecidos, considerando as premissas da governança socioambiental corporativa (ESG). A metodologia compreendeu uma entrevista estruturada com representantes da indústria, complementada por pesquisa bibliográfica e documental. A aplicação da SWOT permitiu diagnosticar as práticas já implementadas, bem como identificar oportunidades de aprimoramento. Os resultados demonstraram que, embora a organização já adote diversas ações voltadas à sustentabilidade, há aspectos que podem ser melhorados para potencializar seus

processos e sistemas, promovendo um alinhamento mais efetivo com as exigências do mercado e com as boas práticas de governança socioambiental. Dessa forma, o estudo reforça o papel da matriz SWOT como ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A análise dos estudos selecionados evidencia que a aplicação da matriz SWOT contribui significativamente para o aprimoramento do planejamento estratégico em diferentes contextos organizacionais. A ferramenta permite que empresas e instituições compreendam com maior clareza seus pontos fortes e fracos, além de identificar oportunidades e ameaças externas que impactam diretamente suas atividades. Essa visão mais ampla favorece a construção de estratégias coerentes com a realidade do negócio, promovendo decisões mais acertadas e adaptáveis aos desafios do mercado. Além disso, a utilização da SWOT tem mostrado ser um diferencial importante na antecipação de riscos, na alocação eficiente de recursos e no direcionamento das ações gerenciais, tornando o planejamento menos intuitivo e mais fundamentado.

Outro aspecto observado é a versatilidade da ferramenta, que se adapta com eficácia tanto a empreendimentos de pequeno porte quanto a grandes organizações e instituições públicas. Independentemente do setor de atuação, a análise SWOT tem se revelado uma aliada estratégica no processo de organização, estruturação de metas e monitoramento de resultados. Ao incentivar a participação dos diversos setores da organização, essa abordagem fortalece o alinhamento interno, promove o engajamento dos colaboradores e amplia a visão sobre as necessidades e potencialidades do ambiente. Com isso, o planejamento estratégico deixa de ser apenas uma formalidade e passa a ser um instrumento dinâmico, capaz de impulsionar a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar de que forma a análise SWOT contribui para a efetividade do planejamento estratégico empresarial, a partir de uma revisão bibliográfica sistematizada. A partir da análise de estudos aplicados em diferentes contextos — incluindo organizações privadas de variados portes e iniciativas de gestão pública —, foi possível constatar que a análise SWOT se configura como uma ferramenta indispensável no processo de formulação e implementação de estratégias organizacionais mais eficientes e sustentáveis.

Os resultados obtidos evidenciam que a utilização da análise SWOT promove uma visão integrada e aprofundada do ambiente interno e externo das organizações, permitindo aos gestores uma maior clareza na identificação de forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças provenientes do mercado e demais fatores ambientais. Tal diagnóstico se mostra valioso para que as empresas possam não apenas se adaptar às mudanças e desafios impostos pelo contexto competitivo atual, mas também para que consigam antecipar tendências e direcionar suas ações estratégicas com maior precisão.

A análise dos estudos selecionados demonstrou que a aplicação prática da SWOT favorece um processo decisório mais embasado e consciente, seja na esfera privada, com foco na ampliação da competitividade e no fortalecimento do posicionamento mercadológico, seja no setor público, orientando políticas de desenvolvimento sustentável e inclusão social. Além disso, destacou-se a versatilidade da ferramenta, que se mostrou eficaz tanto em grandes organizações quanto em micro e pequenas empresas, bem como em projetos comunitários e ambientais.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa foi a capacidade da análise SWOT em estimular a participação dos diversos atores organizacionais, promovendo o alinhamento interno e fomentando uma cultura de planejamento mais estruturada e participativa. Esta característica reforça a importância da ferramenta como elemento facilitador da comunicação estratégica, essencial para o êxito de processos organizacionais que visam à inovação e à sustentabilidade.

Conclui-se, portanto, que a análise SWOT não apenas contribui para a estruturação do planejamento estratégico, mas também potencializa sua efetividade ao proporcionar um diagnóstico situacional que orienta a elaboração de estratégias

coerentes com as capacidades internas da organização e com as demandas e riscos do ambiente externo. Dessa forma, a ferramenta se consolida como um recurso imprescindível para empresas e instituições que almejam alcançar uma posição competitiva sólida e sustentável em mercados caracterizados por alta complexidade e dinamismo.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação dos estudos empíricos que explorem a integração da análise SWOT com outras ferramentas estratégicas e modelos de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC) e as Cinco Forças de Porter, a fim de potencializar ainda mais a formulação e execução de estratégias organizacionais eficazes.

REFERÊNCIAS

1. Santana CDO, Viggiani EJVF. ANÁLISE SWOT: revisando representações para um resultado melhor. REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM. 2024;17(1):1-18.
2. Cruz DMDB, Neris LM, Boas LGV, Menezes JDDS. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. Anais do IX SIMPROD. 2017.
3. Porter ME. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004.
4. Chiavenato I, Sapiro A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
5. Moraes WG, Ferreira MA, Oliveira TR. Cenário empresarial pós pandemia: o estratégico e o operacional. Rev Multidiscip Nordeste Mineiro. 2020;2(1).
6. Oliveira DPR. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 23ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.
7. Vasconcellos Filho PD. Afinal, o que é planejamento estratégico? Rev Adm Emp. 1978; 18:7–14.
8. Las Casas AL. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1ª ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas; 2011.
9. Almeida MIR. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3ª ed. São Paulo: Atlas; 2010.
10. Chiavenato I. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. 2ª ed. Barueri, SP: Manole; 2012.
11. Pompeu AM, Pinheiro JAS, Rabaioli V. Planejamento estratégico: estratégias, análise de ambientes e controle. Multitemas; 2015.
12. Drucker PF. Desafios gerenciais para o século XXI. 1ª ed. São Paulo: Cengage; 2000.
13. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier; 2011.
14. Humphrey A. Análise SWOT. Stanford Research Institute, SRI International; década de 1960.
15. Maceron Filho O, Araújo EAS, Quintairos PCR. A análise SWOT e sua importância no planejamento estratégico. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento; 2014; Universidade de Taubaté.

16. Lima RC. Análise SWOT como ferramenta para a tomada de decisões: estudo de caso na Cerâmica Soledade Ltda, Campina Grande [Trabalho de Conclusão de Curso]. Campina Grande: Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba; 2016. 18 p.
17. Barroso AFDF, Pinto DDS, Lopes FMM. A análise SWOT como ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa de confecção. *Rev Trab Acadêm Centro Univ Juiz Fora*. 2017;1(3).
18. Kotler P, Keller KL. Administração de marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2006.
19. Neis DF, Pereira MF, Soares ML, Gomes Filho WV. O processo de implementação das estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). *Rev Ciênc Adm*. 2015;17(42):23-37.
20. Daychouw M. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport; 2007.
21. Trevisan LV, Fialho CB, Coronel DA. Proposta de implantação das ferramentas canvas e análise SWOT em uma empresa de pequeno porte. *Rev Intell Compet - RIC*. 2018;8(3):35-52.
22. Nogueira ELF, Rocha MK, Araújo AR. Uso da análise SWOT como ferramenta do planejamento estratégico em empresa do segmento gráfico em Areia Branca/RN. 2023.
23. Lima MJ, Kuhl MR. Oportunidade de formalização de uma cooperativa de artesanato: avaliação inicial a partir da matriz SWOT. *Rev Capital Científ-Eletrônica*. 2023;21(4):117-36.
24. Pereira A, Rodrigues de Lima L, Santana Cardoso P. O planejamento estratégico como ferramenta para vantagem competitiva: análise da aplicação da SWOT na gestão empresarial. *Rev Multidiscip Nordeste Mineiro*. 2024;11(1).
25. Rojo CA, Couto ER. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura. *CAP Account Manag*. 2010;2(2):72-81.
26. Pereira E. A importância da análise SWOT no planejamento estratégico empresarial. *Rev Gest Tecnol*. 2010;10(2):23-29.
27. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas; 2008.
28. Carneiro FWM. A importância das ferramentas SWOT e BCG para a construção do planejamento estratégico [Trabalho de Conclusão de Curso]. Valparaíso de Goiás: Faculdade Anhanguera de Valparaíso; 2021.

29. Mendonça ACT, Santos Teixeira A, Bastos DA, Pereira LCM, Rigueira RRR, Santos SE. A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. *Rev Cient Tocantins*. 2024;4(1).
30. Tozzo M, Silva VRL, Spósito EA. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H: um estudo de caso em uma pizzeria. *Rev FIBinova*. 2022;2.
31. Trindade Filho WJ, Borges TDM, Oliveira LAB. Proposta de um planejamento estratégico ambiental utilizando as matrizes SWOT e BSC: estudo de caso em um município de pequeno porte. *Rev Prod Online*. 2022;22(4):3412-40.
32. Trindade Filho WJ. Delineamento de um planejamento estratégico ambiental por meio da matriz SWOT e BSC: estudo de caso em um município de pequeno porte [Monografia]. Angicos: Universidade Federal Rural do Semi-Árido; 2021.
33. Alencar N, Borges CM, de Rezende Campos A, Castro DT, Bitar AB, de Faria DC, et al. Análise SWOT no planejamento estratégico hospitalar: um estudo em Palmas-TO. *Cad Pedagógico*. 2025;22(1):e13712.
34. Cavalcante R, de Sousa FRL, da Silva GB, Silva MDS. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo em uma esmalteria na Paraíba. *Rev Empreend Gest Micro Pequenas Emp*. 2023;8(2):179–202.
35. Cintra RF, Cruz MSY, Kochi TG, Ribeiro I. Análise SWOT na perspectiva do cliente de empresa de serviço. *Ágora: Rev Divul Cient*. 2022;27: 95–116.
36. Junior AEA, de Oliveira TR, Pereira FVF, Pereira JR, Ribeiro KBD, Silvestre LJB. O planejamento estratégico em empresas privadas brasileiras: uma revisão bibliográfica atualizada. *Rev Cient Tocantins*. 2024;4(1).
37. Menezes KDSV, Pessanha PAMR, da Hora HRM. A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição. [local de publicação desconhecido]; 2022.
38. Santos ELXD, Veras PRM, Santana LR, Pinto RA, Silva VLD, Cruvine IB, et al. Análise SWOT em empreendimentos rurais. *Rev Foco (Interdiscip Stud J)*. 2023;16(1).
39. Braga MAG, Zanini R. Conhecendo a organização por meio das ferramentas estratégicas da análise SWOT e fatores críticos para o sucesso: estudo de caso da organização REDEMAIS Scandelai. [local de publicação desconhecido]; 2023.
40. Andrade RPCD. Gestão e análise estratégica: um estudo de caso sobre a implementação da análise SWOT na Casamalte Cervejaria. 2024.

41. Oliveira RB, Machado HO, Feitosa AS, Ferreira AVO, Ribeiro II, Araújo MZ, et al. Análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica: caso em uma granja de suínos na cidade de Teresina–Piauí. *Rev Gest Secretariado*. 2024;15(5):e3735.
42. Justino MM, Jauhar J. Matriz SWOT aplicada – estudo de caso da empresa MJ Polipiso polimento de concreto e pisos industriais e residenciais. In: Congresso de Tecnologia – Fatec Mococa; 2022 Sep;6(1).
43. Negri ADFC, Wegner DF, de Campos Soares AC, da Silva FM. Contribuições do Canvas e análise SWOT no Hemocentro de Londrina-PR gestão 2021: discussão e aplicabilidade. *DESTARTE*. 2022;11(1):80–94.
44. Lima MIMD. Posicionamento estratégico através das ferramentas gerenciais SWOT e 5W2H: um estudo de caso [Trabalho de Conclusão de Curso]. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte; 2022.
45. Almeida AR, de Araújo Machado T, Borges WJ. Desenvolvimento e aplicação da matriz SWOT em um restaurante e pizzaria localizado em Planalto-PR. *Encontro Int Gest Desenv Inov (EIGEDIN)*. 2024;7(1).
46. Moriali FMB, Carmo VH. Planejamento estratégico e modelo Canvas de negócio em fábrica de pizzas em Jales-SP [Trabalho de Graduação]. Jales: Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo; 2023.
47. Oliveira AR, de Avelar CDCC, Pinheiro ME, Junior ASR, Berteges LFC. Aplicação de matriz de SWOT e 5W2H em projeto de qualidade para identificação e armazenamento de bobinas de fibra óptica. *Rev Ibero-Am Humanid Ciênc Educ*. 2022;8(10):180–92.
48. Oliveira MFB, Gontijo FB. Gestão de empresas com uso de softskills (SWOT). *Anais do CENAR*. 2022;4:37.
49. Santos SMAV, de Almeida AP, de Assis Polizello ÂA, Ribeiro C, das Neves Meroto MB. Análise SWOT para desenvolvimento de um plano estratégico de instituição de ensino superior. *Rev Amor Mundi*. 2023;4(10):89–96.
50. Bley CA. Como garantir o sucesso de empreendimentos familiares? Proposta de aplicação das ferramentas SWOT e BSC para o planejamento do negócio. *Saber Humano: Rev Cient Fac Antonio Meneghetti*. 2022;12(20).
51. Volski I, Hasse FK, Melchiors E, Romano CA, Golinhaki S. Análise de força, fraqueza, oportunidade, ameaça (SWOT) para posicionamento estratégico empresarial: estudo de caso em empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres. In: ConBreprou. XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. 2021.
52. Guimarães DCA, de Oliveira LB, da Costa Silva YLP, da Silva AKP, Fernandes MLB. ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades em uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT. *Observatório de la Economía Latinoamericana*. 2023;21(9):11102–25.