

# A IMPORTANCIA DA MATRIZ SWOT

RODRIGUES, Alessandra Aparecida Berton  
MALINOWSKI, Sandro Antonio

## RESUMO

O artigo em questão aborda a temática da matriz swot e sua importância na área empresarial. Tal temática é relevante visto que, diante do mercado extremamente competitivo que grande parte dos setores se encontra. Desta maneira, se faz necessário analisar a importância de tal ferramenta da Administração para as empresas em geral, sejam estas grandes ou até mesmo, um microempreendedor individual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Matriz SWOT. Ferramentas.

**ÁREA TEMÁTICA:** A Área Empresarial e a Gestão Empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

A matriz SWOT ou também análise SWOT diz respeito a uma das ferramentas de administração utilizadas pelas empresas para estratégias de negócios.

Diante disto este artigo tem como objetivo geral analisar a importância da matriz swot na área empresarial.

Para tanto, se faz necessário os seguintes objetivos específicos conforme a literatura: discorrer sobre a estratégia e o conceito da matriz SWOT, elencar quais os componentes de uma matriz SWOT e, especificar qual a diferença entre o ambiente interno e o ambiente externo de uma empresa.

A justificativa para esta pesquisa relaciona-se com a necessidade das empresas manterem-se ativas no mercado atual diante da alta concorrência seja em qualquer setor.

Não importa se o tamanho da empresa seja multinacional ou até mesmo, um microempreendedor individual, esta ferramenta de administração é de grande valia para atingir os objetivos e metas.

## 2 O CONCEITO: ESTRATÉGIA E MATRIZ SWOT

A matriz SWOT ou também considerada no Brasil como FOFA teve sua origem por volta de 1960 com professores da Universidade de Stanford e surgiu primeiramente para as grandes empresas (NAKAGAWA, 2011).

De acordo com Nakagawa (2011, p. 1):

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. Não há executivo de grande empresa que não a conheça. Mas a ferramenta ainda é pouco conhecida – e conseqüentemente pouco usada – por quem tem empresas de menor porte.

Tal ferramenta pode ser utilizada por todas as organizações, sejam grandes, médias ou de pequeno porte, como até mesmo um MEI – microempreendedor individual.

A sua utilização é de certa forma, de fácil compreensão. No entanto, é necessário identificar o ambiente em que a empresa está enquadrada (NAKAGAWA, 2011).

Fagundes (2010) discorre que esta ferramenta da administração surgiu mediante discussões na escola de administração.

Em complemento, Oliveira (2007, p. 37) a define como sendo:

Composta por 1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). 2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. 3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. 4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Desta forma, as pessoas, sejam empreendedores ou altos executivos podem analisar a organização de uma forma simples e com elementos que possibilitem uma análise completa e em coerência com o mercado.

Scharmach et al (2009, p. 3) enfatizam que

A competição pelo mercado teve origem na Revolução Industrial, onde surgiram as primeiras organizações comerciais e industriais. Com a Segunda Guerra Mundial, a estratégia empresarial surge como modelador do ambiente competitivo e do mercado de massa. Na sua

aplicabilidade, a estratégia e planejamento têm significâncias distintas, porém um existe em função do outro.

A palavra estratégia vem do grego e significa literalmente a arte da liderança. (TIFFANY, PETERSON, 1998). Entende-se de maneira global que se diz respeito ao comando geral, a uma decisão superior para estabelecer os objetivos e metas organizacionais. Ela tem várias formas não existindo um conceito único, sendo utilizada de diferentes maneiras ao longo dos anos.

Deve ser uma opção viável e sempre que possível original, assim pode se tornar uma importante ferramenta para manter a organização a frente às demais e se destacar. A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos que devem ser seguidos para atingir os propósitos da empresa e se destacar nesse cenário cada vez mais competitivo (OLIVEIRA, 2012).

Para Johnson; Scholes e Whittington (2011, p. 25) estratégia é “orientação e o alcance [...] num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender as expectativas dos *stakeholders*<sup>1</sup>”.

Paiva e Neves (2008, p. 18) citam que:

A formulação de estratégia não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Por tanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nesta busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas, e em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam compatíveis.

Como afirmam Ansoff, Delclerck, Hayes (1981, p. 45):

As estratégias podem ser vista como expressões operacionais de políticas no sentido que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os “programas estratégicos” são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades (“estratégias externas”) como também às “estratégias internas”, que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social.

Estas são algumas das definições que podem ser utilizadas, dependendo da situação (MINTZBERG; LAMPEL; QUIN; GHOSHAL, 2006). Analisando a estratégia ainda como plana e padrão pode-se dizer que há ramificações sendo a primeira como estratégia pretendida e a segunda como realizada, dividindo-se ainda em deliberadas e

---

<sup>1</sup>São as “partes interessadas” nas ações e opiniões da organização. O termo vem do inglês e é utilizado para designar os indivíduos ou grupos afetados pela empresa.

emergentes como demonstrado na figura 1. Estes conceitos ajudam a compreender ainda mais a importância da estratégia nas organizações e a riqueza de conteúdos que a mesma possui.

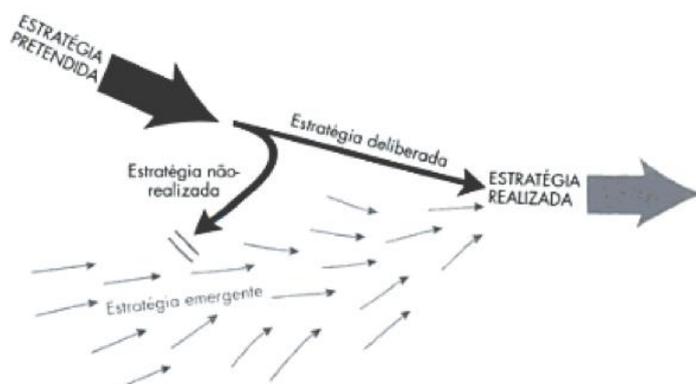


Figura 1 Estratégias deliberadas e emergentes.  
Fonte: MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL (2006)

Assim, diante das diversas dificuldades que uma empresa enfrenta, uma análise estratégica deve incluir uma mistura de racionalidade e particularidades, para auxiliar o empresário a compreender melhor qual a situação atual de sua empresa e quais serão as formas para conseguir atingir as metas (DORNELAS, 2015).

### 3 OS COMPONENTES

Para enfrentar essas dificuldades e amenizar as incertezas, as empresas precisam utilizar instrumentos para prever cenários, a fim de garantir o desenvolvimento e a permanência no mercado. E, para auxiliar as organizações nessa análise e entender ao que se referem os ambientes da organização interno e externo existe uma ferramenta chamada matriz.

Tal ferramenta traz os pontos principais do ambiente de negócios e da eficiência estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto na elaboração estratégica (JOHNSON; SCHOLLES E WHITTINGTON, 2011).

Através dela é possível perceber a situação global da organização. Segundo Palmer (2006, p. 78) “análise SWOT oferece uma estrutura útil para avaliar uma organização [...], ao permitir ver as principais questões ambientais como oportunidades e ameaças a enfrentar”. Já no que diz respeito ao ambiente interno devem-se mencionar quais são as fragilidades mais relevantes e suas forças, estes fatores estão diretamente sob o controle da organização (CERTO; PETER, 2004). Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2010, p. 59) para entender o “modelo SWOT divida-o em etapas claramente

delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos”.

No ambiente interno são analisadas as forças, isto é, seus pontos fortes e as fraquezas que são os pontos fracos que a organização apresenta, e no ambiente externo são diagnosticadas as oportunidades e as ameaças às quais estão expostos esses elementos do ambiente interno e externo. Podem ser classificados da seguinte maneira (OLIVEIRA, 1999):

- a) Pontos fortes: são as forças internas e que pode ser controlada pela empresa;
- b) Pontos fracos: são forças internas e podem ser controlados pela organização;
- c) Oportunidades: são forças externas e que não podem ser controladas pela empresa;
- d) Ameaças: são as forças externas e não podem ser controladas pela empresa que podem criar situações adversas para a mesma.



Fonte: SB Coaching, 2018.

Esta análise é de grande relevância, pois possibilita que a empresa tenha a visão de mudanças em seus empreendimentos para a adequação e a inovação para enfrentar o mercado, aproveitar as oportunidades do ambiente e saber lidar com as ameaças que estarão também expostas (ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

Todos os seus componentes fazem parte do ambiente de uma empresa, sendo este interno e externo. Então, analisar a diferença entre eles, em que cada um consiste é relevante para que a ferramenta seja elaborada adequadamente.

#### **4 OS AMBIENTES: INTERNO E EXTERNO**

Para a empresa, é importante analisar o mercado, pois, somente a partir do conhecimento deste é que estratégias poderão ser tomadas.

Nesse sentido, Bethlem (2009) cita que o ambiente externo exerce muita influencia na empresa. Em complemento, conhecer os diversos elementos que constituem o ambiente possibilita à empresa encarar melhor suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades, auxiliando os dirigentes da empresa na elaboração de previsões que ajudem a tornar esses elementos mais favoráveis à estratégia da empresa ou a reduzir seus impactos (BARNEY; HESTERLY, 2009).

A capacidade das empresas de atingir suas metas depende do processo de planejamento e monitoração para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciá-las. O propósito da análise de ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (CERTO e PETER, 2004), esquematizando os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático (MAXIMIANO, 1997).

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Para o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria; o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O autor aponta ainda que a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

Já em relação ao ambiente interno,

Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que esse passo do processo estratégico – a análise do ambiente interno – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo.

Essa análise da empresa como um todo serve para determinar a estratégia compatível com os recursos de que dispõe, servindo para: quantificar os hiatos existentes entre a disponibilidade atual de certos recursos que deveria ter, base para o plano de obtenção desses recursos e escalas de prioridade, e base para constantes revisões da estratégia escolhida (BETHLEM, 2009).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) enfatizam que, ainda que seja possível encontrar diversos critérios para se classificar e avaliar o conjunto dos componentes internos de uma empresa há um núcleo comum que não varia. O que efetivamente pode ser diferente é o nível de sistematização, rigor, detalhes e sofisticação em geral, que uma proposta pode ter em relação à outra.

O modelo utilizado pelos autores considera a mais comum das análises das potencialidades e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção) ou dos principais recursos que permitem a atuação da empresa composto de funções adicionais como time gerencial, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações gerenciais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de todas as considerações apresentadas ao longo deste artigo, fica evidente a importância da matriz SWOT para toda a empresa afim de que consiga traçar um plano para atingir os objetivos e as metas em meio a um mercado competitivo e em constante mudança.

Esta importante ferramenta administrativa, é teoricamente recente, visto que tem sua origem na década de 60 e ainda nem todas as organizações fazem uso da mesma.

No entanto, como auxílio para a tomada de decisões, ela contém elementos coerentes do cenário em que a empresa está inserida, visto que contempla as forças e as fraquezas, as ameaças e as oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Aylana Cristina Lima de; CARDOSO , Alexandre Jorge Gaia. Diagnóstico rápido participativo e matriz swot: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 5, n. 2, p 117-137, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38955/diagnostico-rapido-participativo-e-matriz-swot->>

ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, Antonio Zoratto (trad.). A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor; DELCLERCK, Roger, HAYES, Robert. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Revista Produção. V.16, N2, P.258-273, Maio-Agosto-2006. São Paulo-SP.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica planejamento e implantação de estratégias. São Paulo: Pearson, Makron Books, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2015.

FAGUNDES, Rosival. A “Matriz Swot” do Brasil. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de Estratégia. ed. eletrônica. Porto Alegre: Bookman, 2011

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico.- 2. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: Análise SWOT clássico. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinhos Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.- 13. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; NEVES, Marcos Fava. Planejamento estratégico de eventos: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos. São Paulo: Atlas, 2008.

PALMER, Adrian. Introdução a marketing teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na cooperativa Muza Brasil. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_097\\_659\\_12503.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_659_12503.pdf)

SB COACHING. Matriz SWOT: Guia Completo. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/matriz-swot/>

TYFANNY, Paul. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.