

ANÁLISE SWOT COMO INSTRUMENTO DE APOIO À DECISÃO E AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E INTEGRAÇÃO COM MÉTODOS GERENCIAIS

SWOT ANALYSIS AS A TOOL TO SUPPORT DECISION-MAKING AND STRATEGIC PLANNING: POTENTIALS, LIMITATIONS AND INTEGRATION WITH MANAGEMENT METHODS

ANÁLISIS SWOT COMO INSTRUMENTO DE APOYO A LA DECISIÓN Y A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: POTENCIALIDADES, LIMITACIONES E INTEGRACIÓN CON MÉTODOS DE GESTIÓN

Leandro Araujo Ferreira¹, Aline de Sá², José Carlos Silva Vilaça³, Sofia Rossi Alves Coutinho⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i96.6997

Recibido: 10/08/2026 | Aceptado: 03/09/2026 | Publicación en línea: 10/09/2026.

RESUMO

A análise SWOT ainda é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico, principalmente porque organiza as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma forma prática e fácil de explicar. Esse artigo aborda justamente nisso, analisando os pontos fortes e os limites da SWOT para apoiar decisões, além de ver como ela pode ser combinada com outros métodos. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica focada em estudos que discutem as críticas ao modelo e a sua união com ferramentas de priorização, especialmente o Analytic Hierarchy Process (AHP). O que a literatura mostra é que a SWOT funciona melhor quando a construção dos fatores é feita em grupo, baseada em dados reais, focada em metas e seguida de uma boa priorização. Quando se mistura SWOT com AHP, por exemplo, conseguimos colocar pesos e ordenar os fatores, o que resolve uma das falhas mais antigas da matriz — embora o bom senso do gestor ainda continue sendo essencial. Com base nisso, o texto sugere um modelo de cinco etapas: delimitar a estratégia, fazer um diagnóstico com base em evidências, validar e resumir tudo, priorizar para decidir, e por fim monitorar. De modo geral, a principal conclusão é que a SWOT vale muito mais como um processo vivo de reflexão estratégica do que quando utilizada apenas como uma matriz estática.

Palavras-chave: SWOT. Planejamento Estratégico. Tomada de Decisão. AHP. Gestão Estratégica.

¹ MBA em Gestão de Projetos e Processos, Unifaticie, Paranavaí, Paraná, Brasil.

E-mail: leandroaraujofe92@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-9269-1244>

² Pós-Graduada em Gestão Financeira e Controladoria, Universidade Estácio de Sá, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: alinnesa09@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0341-7120>

³ Pós-Graduado em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Uninter, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: jcvilaca@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-9269-1244>

⁴ Técnico em Administração, Instituto Monitor, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: sofiarossiac1602@icloud.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0041-6670>

ABSTRACT

SWOT analysis remains one of the most widely used tools in strategic planning, primarily because it organizes strengths, weaknesses, opportunities, and threats in a practical and easily explainable way. However, this simplicity has a downside: if the matrix is used merely as a list of factors, it fails to define priorities or measure the weight of relationships, is susceptible to participant biases, and offers little help in choosing a specific course of action. This article addresses precisely these issues, analyzing the strengths and limitations of SWOT in supporting decision-making and exploring how it can be combined with other methods. To this end, a literature review was conducted, focusing on studies that discuss criticisms of the model and its integration with prioritization tools, particularly the Analytic Hierarchy Process (AHP). The literature indicates that SWOT works best when factors are identified through group collaboration, grounded in real data, goal-oriented, and followed by a robust prioritization process. Combining SWOT with AHP, for instance, allows for the weighting and ranking of factors, thereby addressing one of the matrix's long-standing flaws—though managerial judgment remains essential. Based on this, the text proposes a five-step model: defining the strategy, conducting an evidence-based diagnosis, validating and summarizing findings, prioritizing to make decisions, and finally, monitoring. Overall, the main conclusion is that SWOT is far more valuable as a dynamic process of strategic reflection than when used merely as a static matrix.

Keywords: SWOT. Strategic Planning. Decision-Making. AHP. Strategic Management.

RESUMEN

El análisis SWOT sigue siendo una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, principalmente porque organiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera práctica y fácil de explicar. Este artículo aborda precisamente esta cuestión, analizando las fortalezas y limitaciones del SWOT para la toma de decisiones, así como su posible combinación con otros métodos. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica centrada en estudios que analizan las críticas al modelo y su integración con herramientas de priorización, especialmente el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP, por sus siglas en inglés). La literatura demuestra que el SWOT funciona mejor cuando los factores se definen en grupo, se basan en datos reales, se orientan a objetivos y van seguidos de una adecuada priorización. Al combinar el SWOT con el AHP, por ejemplo, es posible asignar pesos y ordenar los factores, lo que resuelve una de las deficiencias históricas de la matriz, aunque el criterio del gestor sigue siendo fundamental. A partir de esto, el texto propone un modelo de cinco etapas: delimitar la estrategia, realizar un diagnóstico basado en evidencias, validar y sintetizar la información, priorizar para decidir y, finalmente, realizar un seguimiento. En resumen, la conclusión principal es que el SWOT resulta mucho más valioso como un proceso dinámico de reflexión estratégica que cuando se utiliza únicamente como una matriz estática.

Palabras clave: SWOT. Planificación Estratégica. Toma de Decisiones. AHP. Testión Estratégica.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Realizar um planejamento estratégico exige olhar para dentro e para fora da organização ao mesmo tempo, definir o que é prioridade e transformar essas avaliações em decisões práticas. Por isso, que a análise SWOT (a famosa matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) tornou-se uma das ferramentas mais conhecidas quando o assunto é estratégia. O grande motivo dela ser tão popular é simples: ela consegue juntar várias informações soltas e complexas e organizar tudo em quatro blocos fáceis de entender. Isso facilita no momento de discussões de líderes de diversas áreas.

O fato da matriz ser tão popular não significa que ela não tenha falhas. Em 1998, Pickton e Wright já alertavam que usar a SWOT de forma rasa poderia levar a erros na estratégia. Para eles, a ferramenta precisava ser algo vivo e dinâmico no dia a dia da gestão, e não apenas um exercício estático. Mais tarde, ao revisarem a literatura, Helms e Nixon (2010) confirmaram que a ferramenta realmente é utilizada nos mais diversos cenários. Porém, chamaram a atenção para um detalhe importante: é preciso ter mais rigor na hora de conectar o que foi analisado com os resultados práticos da organização.

Uma das maiores fragilidades da matriz é que ela não traz uma forma própria de dar pesos, criar um ranking de importância ou comparar as opções. Se pode listar dois itens no mesmo quadrante que, na prática, têm impactos totalmente diferentes na empresa, só que a SWOT tradicional não te aponta qual deles deve receber maior atenção primeiro.

Essa limitação motivou integrações com métodos multicritério. O estudo de Kurttila *et al.* (2000) por exemplo, juntaram a SWOT com o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) para poder calcular essas prioridades de forma mais analítica. Depois deles, outros trabalhos difundiram essa ideia e levaram a lógica adiante, aplicando o modelo tanto para ajudar na escolha de estratégias quanto para lidar com cenários de muita incerteza.

Sendo assim, o ponto principal não é julgar se a SWOT é 'boa' ou 'ruim', mas sim entender em que condições ela realmente faz a diferença para a gestão. A matriz é ótima para organizar as ideias e estimular a equipe a refletir. Porém o peso dela na hora de embasar uma decisão de verdade depende de vários fatores: a qualidade das informações usadas, a diversidade de quem está participando do processo, o cuidado para separar o que é ambiente interno do externo e, a priorização de cada item. No fim das contas, o que define se a ferramenta funcionou é a nossa capacidade de utilizar esse diagnóstico e transformá-lo em escolhas práticas.

Este artigo busca responder: de que maneira a análise SWOT realmente ajuda no planejamento estratégico e o que define se ela vai funcionar ou não na hora da decisão? O objetivo central é avaliar os pontos fortes e os limites da ferramenta, além de entender como podemos combiná-la com outros métodos de gestão.

Para detalhar isso, a ideia é discutir o papel da matriz no diagnóstico, apontar as falhas que acabam aparecendo na prática, avaliar como os métodos de priorização podem somar ao processo e, por fim, propor um passo a passo prático para tirar a SWOT do papel e transformá-la em ação de verdade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento Estratégico e Diagnóstico Ambiental

O planejamento estratégico serve para conectar o rumo que a organização deseja seguir, a leitura do cenário, as decisões que precisam ser tomadas e a distribuição dos recursos. Antes de desenhar as estratégias em si, quem está na gestão necessita entender do que a empresa é capaz internamente e o que está mudando lá fora que pode ajudar ou atrapalhar as metas.

Realizar esse raio-X das forças e fraquezas é algo que historicamente sempre fez parte do processo. Por exemplo em 1983 Stevenson, já chamava a atenção para um detalhe fundamental: fazer essa análise interna exige que os gestores saibam escolher e filtrar de forma crítica as informações que realmente importam para o negócio.

A SWOT organiza essa leitura, dividindo o cenário em duas frentes. As forças e fraquezas observam principalmente para o que acontece da porta para dentro da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças se referem ao ambiente externo.

A classificação cria uma linguagem única para a equipe, ficando mais prático alocar todos na mesma página na hora de discutir os recursos e as competências do negócio, entender as próprias limitações e debater tendências de mercado, concorrência, legislação, novas tecnologias e outras variáveis de peso.

Essa divisão é útil, mas não é algo automático na prática. Uma mesma situação pode ser interpretada de diversas formas dependendo do objetivo e do contexto de quem está analisando. Por isso uma boa matriz não se resume a preencher os quatro quadradinhos. O que realmente dita

a qualidade do trabalho é a clareza sobre o que se está avaliando, o prazo que se possui e a questão estratégica que orienta a discussão.

Potencialidades da Análise SWOT

O grande trunfo da SWOT é o seu poder de síntese. Ao pegar um volume grande de informações e reduzir em categorias mais estratégicas, a ferramenta facilita a comunicação e ajuda a engajar a equipe no processo. Benzaghta *et al.* (2021) ilustra isso, em uma revisão abrangente sobre como a SWOT é aplicada na prática, mostraram que a matriz marca presença nos mais variados setores, provando que continua sendo uma peça-chave na hora de planejar e bater o martelo nas decisões gerenciais.

A segunda vantagem da matriz é a forma como ela conecta o que acontece dentro e fora da empresa. Diagnósticos focados apenas para as próprias competências, corre o risco de ignorar as mudanças do mercado. Por outro lado, focar exclusivamente no cenário externo pode fazer a equipe focar em oportunidades que a empresa ainda não tem capacidade para desenvolver. A SWOT obriga essas duas realidades a se encontrarem, ajudando na hora de desenhar estratégias reais: cruzando forças com as chances que o mercado dá, usando a capacidade para barrar ameaças, corrigindo o que está ruim ou simplesmente fugindo de riscos desnecessários.

O terceiro ponto forte tem a ver com o processo em si. Como Pickton e Wright (1998) bem lembraram, boa parte do valor da SWOT não está no quadro pronto, mas na própria discussão que ela gera. Quando a equipe precisa explicar e defender por que um fator específico entrou como força ou como ameaça, os pressupostos e ideias que estavam subentendidos vêm à tona e podem ser questionados de verdade. Olhando por esse lado, o simples ato de montar a matriz acaba funcionando como uma excelente ferramenta de aprendizado em grupo.

Limitações e Riscos de Uso

A simplicidade da SWOT pode acabar incentivando análises muito rasas. Listas extensas, cheias de pontos genéricos e sem dados para comprovar, deixam a matriz aparentemente completa, mas, na prática, pouco útil. O modelo clássico simplesmente não diz o que é mais urgente, o peso de cada ponto, a probabilidade de algo acontecer, o prazo disso ou como uma

coisa afeta a outra. A ferramenta por si só não resolve discordâncias na equipe e nem garante que o que foi colocado ali é, de fato, estratégico.

Outro perigo é a subjetividade. É muito fácil um gestor acabar selecionando apenas as informações que confirmam o que ele já achava antes, superestimar a capacidade de entrega da empresa ou ler o mercado da maneira que for mais conveniente. Chamar mais pessoas para participar da construção da matriz ajuda a diminuir esse viés, mas, pode trazer problemas como: o peso da hierarquia, aquela tendência de a equipe apenas concordar com o chefe e as negociações políticas.

Para completar, ainda possui a questão do tempo. Uma matriz elaborada hoje pode perder o sentido muito rápido se o mercado mudar de uma hora para a outra. É por isso que Pickton e Wright (1998) criticam a visão estática da ferramenta, eles defendem que ela precisa fazer parte de um processo contínuo no dia a dia da empresa. A implicação é clara: fazer uma SWOT e não atualizar depois é o mesmo que transformar um diagnóstico estratégico em uma fotografia desatualizada.

E vale lembrar que apenas listar os pontos não significa ter uma estratégia. Para sair da teoria e ir para a decisão de verdade, a equipe precisa definir o que é prioridade, cruzar as informações, olhar para os recursos disponíveis, avaliar as consequências e apontar quem vai ser o responsável por cada ação. Essa lacuna explica a frequência com que a SWOT é combinada a outras abordagens.

Integração SWOT-AHP e Métodos Multicritério

O AHP é um método de decisão multicritério, ele compara os fatores de dois em dois para chegar a uma ordem de importância. Nessa linha Kurttila *et al.* (2000) resolveram juntar o AHP com a SWOT: a ideia era conseguir comparar os itens de igual para igual e criar um ranking bem fundamentado. Essa combinação é boa porque você não perde o diagnóstico visual que a SWOT entrega, mas ganha uma camada muito necessária de organização.

A lógica em termos de gestão é muito relevante: se uma empresa lista cinco forças, quatro fraquezas, seis oportunidades e cinco ameaças, apenas olhar para essa tabela cheia de informações não diz onde concentrar tempo, dinheiro e atenção primeiro. Quando se aplica pesos a cada fator, a equipe consegue discutir o que realmente tem mais impacto, trazendo para análise julgamentos e opiniões que, numa SWOT normal, acabariam ficando implícitos.

Abdel-Basset, Mohamed e Smarandache (2018) aprofundaram o uso dessa dupla SWOT-AHP, ressaltando que a SWOT tradicional não quantifica fatores nem classifica alternativas. Outros pesquisadores que misturam a matriz com lógica *fuzzy*, conjuntos neutrosóficos e outras técnicas mais complexas só para lidar com as incertezas do mercado. Essas adaptações remam na mesma direção: trazer mais rigor analítico para a mesa, sem abrir mão daquela estrutura simples e intuitiva que faz a SWOT ser tão famosa.

A quantificação, entretanto, não elimina subjetividade. Afinal, os pesos que se utiliza sempre irão nascer do julgamento humano, dos dados que se tem em mãos ou de uma mistura dos dois. O grande trunfo da quantificação não é criar uma verdade absoluta, mas sim deixar os critérios de escolha muito mais claros, fáceis de comparar e de auditar depois. Ou seja, cruzar a SWOT com esses métodos serve como um apoio forte para embasar a decisão, e não como um mecanismo automático de escolha.

METODOLOGIA

Este artigo foi desenhado como uma revisão bibliográfica estruturada, com um olhar qualitativo e analítico. A ideia não foi realizar uma metanálise ou tentar esgotar absolutamente tudo o que já foi escrito sobre o tema. O objetivo é bem mais prático: reunir os estudos mais relevantes para entender a utilidade real da SWOT no dia a dia da gestão, onde ela costuma falhar e quais mecanismos vêm sendo propostos para melhorar sua capacidade de apoiar decisões.

Esse levantamento foi realizado em agosto de 2026. Para garantir um referencial atualizado, por meio de mecanismos de busca acadêmica, páginas oficiais de revistas científicas, editoras e indexadores. Foram empregadas combinações dos termos 'SWOT analysis', 'strategic planning', 'decision making', 'limitations', 'AHP', 'multi-criteria decision making', 'TOWS', 'participatory decision making' e equivalentes em português.

Os critérios de inclusão contemplaram trabalhos que: discutissem a base teórica ou aplicações práticas da SWOT; analisassem de perto os limites e os riscos de usar a ferramenta; conectassem a matriz diretamente com o planejamento e a tomada de decisão; ou propusessem alguma combinação com métodos de priorização e decisão multicritério. Foram excluídos materiais promocionais, textos sem uma origem editorial confiável e artigos apenas com uma matriz preenchida, mas não traziam nenhuma discussão de método que realmente agregasse valor.

Com a base de textos definida, foi estruturada a análise em cinco blocos: (1) o papel da matriz no diagnóstico estratégico; (2) suas vantagens práticas como processo; (3) os limites e vieses de quem preenche; (4) a priorização e integração com outros métodos; e (5) como transformar o diagnóstico em decisão. Os estudos foram comparados olhando sempre para o problema que tentavam resolver, a abordagem escolhida, o que trouxeram de novo para a área e qual o impacto real para quem está na cadeira de gestão.

Como em qualquer pesquisa, reconhece-se algumas limitações. A principal delas é os casos de aplicação da SWOT encontrados na literatura são muito diferentes entre si, além de boa parte do material ser bastante conceitual. Essa característica impede inferências causais gerais sobre impacto no desempenho. Por outro lado, olhar para essa variedade de textos nos permite enxergar de longe os problemas metodológicos e mapear boas práticas de uso que funcionam bem em praticamente qualquer setor.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Síntese da Literatura

Quadro 1 - Síntese dos estudos utilizados na discussão

Estudo	Abordagem	Questão central	Contribuição	Implicação gerencial
Stevenson (1983)	Análise conceitual	Forças e fraquezas no planejamento	Destaca escolhas informacionais na avaliação interna.	Diagnóstico exige processo, não simples inventário.
Pickton; Wright (1998)	Reavaliação crítica	Valor e limitações da SWOT	Critica uso ingênuo e estático.	SWOT deve ser dinâmica e complementada.
Kurttila <i>et al.</i> (2000)	SWOT + AHP	Priorização de fatores	AHP produz prioridades comparáveis.	Pesos ajudam a converter diagnóstico em foco.
Helms; Nixon (2010)	Revisão da literatura	Uso da SWOT em gestão	Mostra ampla aplicação e lacunas de evidência.	Evitar assumir eficácia apenas por popularidade.
Benzaghta <i>et al.</i> (2021)	Revisão integrativa	Aplicações da SWOT	Sintetiza usos em diferentes setores.	Ferramenta é versátil, mas requer adaptação contextual.
Abdel-Basset <i>et al.</i> (2018)	AHP-SWOT	Quantificação e ranking	Integra priorização e tratamento de incerteza.	Métodos complementares aumentam disciplina decisória.

Estudo	Abordagem	Questão central	Contribuição	Implicação gerencial
Fatimah; Ismail (2025)	Revisão sistemática	SWOT desempenho e	Aponta crescimento de abordagens quantitativas.	Objetividade pode ser reforçada por métodos híbridos.

Fonte: elaboração própria a partir da literatura analisada.

A Utilidade da SWOT Está no Processo, Não Apenas na Matriz

Analizando o que os estudos comparam, fica claro que o grande trunfo da SWOT não é simplesmente gerar quatro listas, mas sim criar um espaço organizado para o diálogo estratégico. Isso ajuda a entender a sua permanência: como ela é extremamente fácil de entender, acaba sendo o pretexto perfeito para colocar todos na mesma página e reunir aquele conhecimento que costuma ficar espalhado por diferentes setores da empresa.

O problema é que essa vantagem só se torna realidade se os pontos levantados forem discutidos a fundo e bem embasados. Uma força precisa representar uma capacidade que realmente faça a diferença frente à concorrência ou aos objetivos do negócio e uma fraqueza precisa representar uma limitação relevante. Do mesmo jeito, oportunidades e ameaças têm que nascer de mudanças plausíveis no mercado. Se faltar esse rigor crítico, a matriz vira um depósito de frases genéricas, sem informar o que fazer.

Além disso, para que o processo seja rico de verdade, a equipe precisa ser diversa. Colocar na mesma sala profissionais de diferentes funções costuma trazer à tona aquele famoso choque de realidade entre o que a diretoria enxerga e o que a equipe da operação vive todo dia. Porém, entra um desafio para quem está facilitando a conversa: é preciso administrar disparidades de poder para evitar que a matriz apenas reproduza a opinião do participante hierarquicamente mais forte.

Da Identificação à Priorização

Um ponto em que praticamente todos os autores concordam, é na falha fatal: a SWOT clássica simplesmente não diz o que é prioridade. Como não há um sistema de pesos ali, um detalhe minúsculo acaba ganhando o mesmo destaque visual de um risco crítico para o negócio. Portanto, quando a lista começa a se estender, a equipe perde o foco e fica quase impossível desenhar uma estratégia que faça sentido.

A relação com o AHP responde exatamente a este problema. O estudo clássico de Kurttila *et al.* (2000) já mostrava que comparar os fatores de forma estruturada resolve o problema de dar peso para cada item. A pesquisa de Abdel-Basset *et al.* (2018) deu um passo além, aplicando essa lógica para cenários em que as informações são desordenadas ou muito vagas. Nos dois casos, a mensagem central é muito clara: a matemática não serve para substituir a cabeça do gestor por uma fórmula mágica, mas sim para estabelecer ordem e disciplinar o julgamento dele.

Para organizações que não precisam de um modelo matemático super complexo, se pode aplicar essa mesma essência de um jeito bem prático. limitando a quantidade de itens no quadro, adotando regras claras sobre o que tem mais impacto e urgência, exigindo que o pessoal traga evidências reais e sempre registrar o porquê de cada escolha. O essencial, é não dar a matriz por encerrada sem que todo mundo responda à pergunta: 'afinal, o que é mais importante?'.

Da Priorização à Formulação Estratégica

Para que a SWOT produza os efeitos necessários ela precisa gerar ações práticas. A lógica TOWS, ajuda a cruzar o que está dentro com o que vem de fora. A ideia é provocar a equipe a pensar: como podemos usar nossas forças para abraçar as oportunidades? E para nos proteger das ameaças? O que precisamos consertar nas nossas fraquezas para não perder uma boa chance no mercado? Ou ainda: como montar uma defesa eficiente quando um ponto fraco bate de frente com uma ameaça pesada?

Realizar esse cruzamento não pode ser algo no modo automático. Afinal, nem toda força que vai servir para qualquer oportunidade, e tem ameaça que exige uma resposta imediata, mesmo quando não existe relação clara. Na hora de desenhar a estratégia, a equipe precisa analisar a realidade e avaliar se a ideia é viável, se há dinheiro, quais são os riscos, os prazos e, principalmente, se aquilo faz sentido com os grandes objetivos do negócio.

Nessa fase que o planejamento sai do papel e vira decisão de verdade. Toda estratégia escolhida precisa ter um responsável por ela, além de indicadores para medir o avanço, prazos bem definidos e momentos certos para revisão. Se a equipe pular essa etapa de desdobramento a SWOT permanece como diagnóstico sem governança.

Evidência, Subjetividade e Qualidade do Diagnóstico

Na hora de pensar a estratégia, é impossível fugir 100% da subjetividade, mas dá para manter sob controle. A primeira regra é saber separar o que é fato do que é opinião. Para isso, os pontos levantados na matriz precisam estar amparados em dados reais: indicadores de desempenho, pesquisas com o cliente, balanços financeiros, *benchmarking*, e movimentações do mercado ou das leis. A segunda tática é simples, mas essencial: criar o hábito de sempre anotar de onde saiu aquela informação e qual é a validade temporal dela.

O terceiro passo é colocar os diferentes pontos de vista da equipe frente a frente. É comum que as pessoas olhem para a mesma situação e tirem conclusões opostas. Em vez de forçar um consenso apenas para preencher o quadro e finalizar a reunião, essa discordância tem que ser encarada como uma informação valiosa. Parar e tentar entender por que dois departamentos enxergam a mesma coisa de maneiras tão diferentes costuma revelar riscos escondidos, processos que dependem um do outro e até falhas graves de comunicação interna.

A quarta defesa é não abandonar a matriz. O cenário muda rápido— seja por causa de uma nova tecnologia, um movimento dos concorrentes, oscilações na economia ou mudanças nas leis —, e isso altera as oportunidades e ameaças do dia para a noite. Quando a empresa faz revisões periódicas, a SWOT deixa de ser apenas um documento morto e se torna um verdadeiro radar de inteligência estratégica.

Modelo Gerencial Proposto

Consolidando as informações pode ser proposto um modelo prático estruturado em cinco etapas: (I) Delimitação estratégica, é a hora de definir exatamente qual é o nosso objetivo, o que estamos analisando de fato e qual é o prazo que temos em mente; (II) Diagnóstico baseado em evidências, levantar dados do ambiente interno e externo antes de preencher o quadro; (III) Validação e síntese, o momento de colocar as diferentes visões na mesa e deixar na matriz somente aquilo que realmente tem peso estratégico para a empresa; (IV) Priorização e tomada de decisão: é aqui que os fatores ganham pesos (seja usando uma ferramenta como o AHP ou critérios gerenciais bem claros). A partir daí, a equipe cruza as informações para desenhar caminhos possíveis, sempre avaliando os riscos, os recursos e a viabilidade da ideia; (V)

Monitoramento, cada estratégia ganha um responsável e indicadores de sucesso, e a matriz volta a ser atualizada sempre que alguma premissa importante do mercado mudar.

O objetivo de desenhar esse modelo é sanar aquele erro clássico que sempre acontece: dar o trabalho por encerrado assim que os quatro quadrantes estão preenchidos. Com esse passo a passo, a SWOT deixa de ser encarada como o produto final do planejamento e assume o seu verdadeiro papel: uma ponte fundamental entre entender o cenário e bater o martelo na decisão.

Participação, Evidência e Redução da Arbitrariedade

Uma das críticas mais relevantes ao uso tradicional da SWOT é que a escolha e a classificação dos fatores costumam ser um tanto arbitrárias. Stacchini, Guizzardi e Mariotti (2022) batem de frente com esse problema, propondo que a ferramenta evolua para um modelo de decisão muito mais participativo. O grande mérito desse estudo é mostrar que uma boa análise depende mais do jeito como as informações são levantadas, debatidas e validadas pela equipe do que da forma que o quadro terá no final.

A participação exige organização. Muitas pessoas no processo traz uma riqueza de visões, mas pode gerar repetição de ideias e muitos conflitos na interpretação dos dados. Uma saída prática para resolver isso é quebrar a dinâmica em etapas claras: coleta independente, cada um levanta seus pontos sozinho; consolidação, as respostas são agrupadas; discussão coletiva, a equipe debate os achados; priorização, define-se o que realmente importa.

Essa sequência reduz o efeito da opinião dominante e garante que as discordâncias sejam registradas e ouvidas com calma, bem antes de buscar um consenso.

Um estudo recente, publicado por Dim *et al.* (2025), mostra na prática como essa lógica funciona. Eles cruzaram consultas a *stakeholders* com uma técnica Delphi adaptada e colocaram 109 pessoas para montar um ranking com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esse desenho prova que dá para turbinar a SWOT abrindo a participação, transformando o que era apenas percepção em prioridades claras, sem perder a essência qualitativa que o método tem.

Outra opção excelente para reduzir essa arbitrariedade é trazer dados de fora. Cheng *et al.* (2021) desenharam uma SWOT baseada inteiramente no que os usuários estavam gerando de conteúdo em plataformas digitais. A ideia era fugir daquela subjetividade clássica de quem preenche a matriz. Embora esse método exija ambientes ricos em dados, mas a lição que trás

serve para qualquer negócio: o melhor diagnóstico é aquele que cruza o bom senso dos gestores com as evidências reais deixadas pelos clientes, concorrentes e pelo próprio mercado.

Para a Administração, a ideia principal é entender que ser objetivo não significa trocar pessoas por algoritmos. O objetivo é a rastreabilidade. O processo precisa deixar claro: quem levantou esse fator; qual é a evidência real que sustenta isso; como isso virou uma prioridade no quadro; quem da equipe discordou dessa visão; por que escolhemos seguir por essa estratégia.

Quanto mais transparentes nessas etapas, menor é a chance de a SWOT acabar virando apenas uma ideia para justificar de forma racional uma decisão que, no fundo, já tinha sido tomada desde o início.

Swot em Ambientes Dinâmicos e Necessidade de Atualização

O ritmo das mudanças no mercado é muito desigual. Enquanto algumas forças internas da empresa costumam se manter estáveis, certas oportunidades, como mudança na lei, nova tecnologia ou de mercado, podem sumir em questão de meses. É justamente por causa dessa diferença de tempo que tratar a SWOT como um documento anual engessado não faz o menor sentido. A matriz precisa ser revista assim que os fundamentos que sustentavam aquela estratégia caírem por terra.

Esse problema é sensível em cenários de transformação digital, onde uma inovação pode abrir portas incríveis e, ao mesmo tempo, tornar obsoleta uma competência que a empresa demorou anos para construir. Para dar conta dessa complexidade, vemos modelos recentes misturando a SWOT com AHP, TOPSIS, lógica *fuzzy* e outros métodos para conseguir comparar os caminhos possíveis. O trabalho de Büyüközkan e seus parceiros (2021) ilustra muito bem isso: eles cruzaram a matriz com *fuzzy* AHP e *fuzzy* MARCOS para avaliar estratégias de digitalização, provando que a SWOT funciona muito bem como o pontapé inicial de um processo de decisão sofisticado.

Mas a boa notícia é que manter a ferramenta atualizada não significa ter que refazer todo o diagnóstico a cada poucas semanas. O ponto central aqui é manter os fatores mais estruturais e focar em monitorar os chamados indicadores-sentinela, que ficam atrelados às maiores ameaças e oportunidades. Se um desses radares apontar uma mudança importante, a equipe faz uma revisão cirúrgica apenas naquela parte da matriz e ajusta a rota. Desse jeito, a SWOT deixa de ser

só um evento isolado no calendário de planejamento e se transforma em um motor contínuo de inteligência estratégica.

Critérios para Escolha do Nível de Sofisticação Analítica

Nem toda decisão precisa de um arsenal matemático complexo. No momento de escolher o peso da ferramenta, a equipe precisa colocar na balança o tamanho do problema: quantos fatores estão envolvidos, o nível de incerteza, o impacto no bolso da empresa, se a decisão tem volta e se há dados de qualidade na mão. Se for algo mais rotineiro ou de baixo risco, uma matriz simples cruzando impacto e urgência já resolve perfeitamente. Agora, se estamos falando de uma jogada estratégica com investimento alto e muitos interesses conflitantes, neste caso técnicas como o AHP ou TOPSIS são a melhor forma para deixar o mais transparente possível.

O uso excessivo dos modelos também tem seus perigos. Uma matriz com muitos números pode passar uma falsa sensação de precisão quando, na verdade, os dados que a alimentam são frágeis. Realizar comparações sem critérios adequados apenas confere uma aparência sofisticada a julgamentos pouco fundamentados.. O rigor do método tem que ser exatamente proporcional à qualidade da informação que você tem e ao tamanho do problema que precisa ser resolvido.

Para unir tudo isso, a melhor recomendação para quem está na gestão é adotar uma arquitetura 'em blocos', combinando o que cada ferramenta tem de melhor: SWOT: para dar a base visual e estruturar o diagnóstico; Técnicas participativas: para trazer visões diferentes para a mesa; Métodos de priorização: para ranquear os problemas (dos mais simples aos matemáticos, quando necessário); Análise de risco: para testar as rotas antes de bater o martelo nas decisões mais críticas; Indicadores: para não perder a execução de vista.

Com essa combinação, se preserva a simplicidade genial da SWOT, sem forçar a matriz a entregar funções para as quais ela nunca foi desenhada.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para quem está na cadeira de gestão e quer fazer a ferramenta funcionar de verdade, o caminho pode ser resumido em quatro grandes conselhos práticos: 1. Comece pela pergunta, não pelo quadro: a regra número um é entender o problema estratégico antes de desenhar a matriz. A SWOT da empresa inteira é completamente diferente da análise de um único produto, de um

projeto ou de uma filial. Se você não delimitar bem o campo de jogo logo de cara, vai acabar misturando assuntos incompatíveis; 2. Exija provas reais: não aceite nenhum ponto sem um mínimo de evidência. Exija pesquisas de satisfação, *market share* ou qualquer outro indicador palpável para sustentar o argumento; 3. Menos é mais: coloque limites na quantidade de itens. Um quadro lotado de *post-its* até passa a impressão de que a equipe trabalhou muito, mas volume não é sinônimo de estratégia de qualidade; 4. Chame reforços quando a conta apertar: use métodos complementares sempre que a decisão exigir escolhas difíceis. O AHP e outras técnicas multicritério brilham quando os setores começam a brigar pelo mesmo orçamento. Mas se o cenário for mais tranquilo, usar escalas básicas de impacto, urgência e controle já resolve muito bem o problema, desde que os critérios fiquem transparentes para todos; 5. Amarre a estratégia na execução: cada prioridade que sair da matriz precisa virar uma decisão concreta. Tem que ter um responsável, prazo na agenda, indicador de sucesso e um momento combinado para revisar o andamento. O valor de uma SWOT nunca vai ser medido pela beleza do quadro final, mas sim pela qualidade das escolhas reais que ela ajudou a empresa a fazer; 6. Deixe o rastro de tudo: crie o hábito de registrar os princípios e de onde vieram as informações. Cada fator que entrar no quadro deve carregar uma breve justificativa e, sempre que possível, um indicador ligado a ele; 7. Crie gatilhos para revisar o plano: defina claramente quais acontecimentos devem ligar o sinal de alerta na empresa. Mudanças drásticas na concorrência, reviravoltas nas leis, novas tecnologias, estouro de custos, oscilação de demanda ou quedas no desempenho interno precisam servir de gatilho para reavaliar os fatores da matriz. É exatamente essa rotina que impede a empresa de tomar decisões baseadas em uma foto antiga e desatualizada do mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o que este artigo buscou mostrar é que a SWOT tem qualidades inegáveis como ferramenta para sintetizar cenários e destravar a comunicação na empresa, mas a sua simplicidade jamais pode ser confundida com suficiência analítica. Ou seja, ela é muito útil para iniciar a análise, mas, sozinha, não é suficiente para contemplar todas as etapas do processo.

Entre os principais obstáculos que mapeamos no caminho, destacam-se a forte dose de subjetividade, o fato de o modelo tradicional não entregar nenhuma prioridade, a tendência a gerar listas superficiais e genéricas, o perigo de virar um retrato estático no tempo e a clássica distância entre apenas diagnosticar o cenário e escolher a estratégia de fato. A junção da SWOT

com o AHP e outras técnicas multicritério surge como uma resposta de peso para resolver essa questão dos pesos e dos *rankings*. Só que vale o lembrete: nenhuma matemática substitui a necessidade de bom senso, dados reais e uma boa discussão em equipe.

A principal conclusão é que a SWOT só entrega o seu valor máximo quando se para de vê-la como um quadro estático e passa a tratá-la como um processo vivo. Delimitar o problema do jeito certo, ir atrás de evidências reais, colocar diferentes visões para debater, reduzir a lista para deixar apenas o que realmente importa, priorizar os passos, desenhar caminhos viáveis e monitorar a execução: é essa sequência que transforma a matriz de um simples exercício descritivo em uma ferramenta de gestão poderosa e definitiva.

Como contribuição prática, o trabalho trouxe um fluxo estruturado em cinco etapas que faz a ligação entre diagnóstico e execução. Estudos posteriores podem testar esse modelo na prática em organizações brasileiras, colocar lado a lado métodos simples e ferramentas multicritério de priorização, e investigar se um processo de SWOT mais rigoroso realmente se traduz em decisões de melhor qualidade e em um desempenho superior para as empresas.

REFERÊNCIAS

ABDEL-BASSET, M.; MOHAMED, M.; SMARANDACHE, F. **An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making**. Symmetry, v. 10, n. 4, art. 116, 2018. DOI: 10.3390/sym10040116.

BENZAGHTA, M. A.; ELWALDA, A.; MOUSA, M. M.; ERKAN, I.; RAHMAN, M. **SWOT analysis applications: an integrative literature review**. Journal of Global Business Insights, v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.

BÜYÜKÖZKAN, G.; HAVLE, C. A.; FEYZIOĞLU, O. **An integrated SWOT based fuzzy AHP and fuzzy MARCOS methodology for digital transformation strategy analysis in airline industry**. Journal of Air Transport Management, v. 97, art. 102142, 2021. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2021.102142.

CHENG, L.-C.; CHEN, K.; LEE, M.-C.; LI, K.-M. **User-Defined SWOT analysis - A change mining perspective on user-generated content**. Information Processing & Management, v. 58, n. 5, art. 102613, 2021. DOI: 10.1016/j.ipm.2021.102613.

DIM, C. C.; MBACHU, C. O.; ENEBE, N. O. *et al.* **Strategic SWOT analysis of the University of Nigeria Teaching Hospital using Modified Delphi Technique: implications for strengthening national and regional health systems**. BMC Health Services Research, v. 25, art. 35, 2025. DOI: 10.1186/s12913-024-12076-8.

FATIMAH; ISMAIL, I. **Pengembangan kinerja melalui analisis SWOT (The Systematic Literature Review)**. Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), v. 8, n. 3,

2025. DOI: 10.31539/costing.v8i3.14795.

HELMS, M. M.; NIXON, J. **Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade.** Journal of Strategy and Management, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. DOI: 10.1108/17554251011064837.

KURTTILA, M.; PESONEN, M.; KANGAS, J.; KAJANUS, M. **Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis - a hybrid method and its application to a forest-certification case.** Forest Policy and Economics, v. 1, n. 1, p. 41-52, 2000. DOI: 10.1016/S1389-9341(99)00004-0.

PICKTON, D. W.; WRIGHT, S. **What's SWOT in strategic analysis?** Strategic Change, v. 7, n. 2, p. 101-109, 1998. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6.

STACCHINI, A.; GUIZZARDI, A.; MARIOTTI, A. **Smoothing down arbitrariness in planning: From SWOT to participatory decision making.** Land Use Policy, v. 119, art. 106213, 2022. DOI: 10.1016/j.landusepol.2022.106213.

STEVENSON, H. H. **Integrating strength-weakness analysis into strategic planning.** Journal of Business Research, v. 11, n. 4, p. 475-487, 1983. DOI: 10.1016/0148-2963(83)90006-1.