

A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DO PLANEAMENTO ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/11/2023

Ingona Selemane Ingona

RESUMO: O artigo versa sobre o uso da análise *SWOT* no planeamento Estratégico no aumento do desempenho e, ou rentabilidade organizacional. Entretanto, em relação a metodologia, quanto a natureza classifica-se como applicativa, quanto abordagem como qualitativa, e quanto aos objectivos como explicativa e descritiva, possibilitando assim, a compreensão e análise do fenómeno, por meio da técnica de análise de conteúdo, objectivando a tradução da revisão de literatura em relação aos estudos anteriores. Entretanto, concluiu-se que a análise *SWOT* como principal ferramenta de planeamento estratégico aumenta o desempenho organizacional, na medida que possibilita o alcance dos objectivos previamente definidos pela organização, alavancando os pontos fortes e minimizando as ameaças, através da examinação da situação actual da organização, descrevendo os pontos fortes, as oportunidades, as ameaças e os pontos fracos, para a compreensão do negócio e das capacidades que possui, trazendo soluções em forma de oportunidade a

partir das tendências do negócio e novos mercados.

PALAVRAS-CHAVE: Planeamento estratégico, Análise Estratégica, Análise *Swot*, Desempenho Organizacional.

ABSTRACT: The article deals with the use of *SWOT* analysis in Strategic planning to increase organizational performance and/or profitability. However, in relation to the methodology, in terms of nature, it is classified as applicative, in terms of approach as qualitative, and in terms of objectives as explanatory and descriptive, thus enabling the understanding and analysis of the phenomenon, through the technique of content analysis, aiming at the translation of the literature review in relation to previous studies. However, it was concluded that the *SWOT* analysis as the main strategic planning tool increases organizational performance, as it enables the achievement of objectives previously defined by the organization, leveraging the strengths and minimizing the threats, through the examination of the current situation of the organization, describing strengths, opportunities, threats and weaknesses, for understanding the business and the capabilities it has, bringing solutions in the

form of opportunities based on business trends and new markets.

KEYWORDS: Strategic planning, Strategic Analysis, Swot Analysis, Organizational Performance.

ENQUADRAMENTO GERAL

Objectivos Geral

- Analisar o papel da matriz *SWOT* na optimizacao do desempenho organizacional.

Ojectivos Especificos

- Investigar os tipos de análise estratégicas utilizados pelas organizações;
- Descrever os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações;
- Explicar o contributo da análise *SWOT* no aumento desempenho de uma organização.

Questões de Investigação

- Quais são os tipos de análise estratégicas utilizados pelas organizações?
- Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações?
- Quais são os contributos que a análise *SWOT* tráz no desempenho de uma organizacional?

Reflexao sobre Eventuais Constrangimentos e sobre o seu valor acrescentado

Esta é uma temática de extrema importância no mundo empresarial, uma vez que assenta o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, através da aplicação de um plano estratégico que incide intrinsecamente no desempenho da organização, pois, a análise estratégica permite uma análise de todas envolvidas (interna e externa) organizacionais, objectivando a adaptação às suas necessidades e os respectivos planos futuros.

Nessa perspectiva, Santos (2004, cit. em Pinto, 2012) refere que a análise Estratégica (ou Diagnóstico Estratégico) tem como objetivo sistematizar um amplo puzzle de condições e de vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa (Santos 2004), ou seja, segundo Porter (1996, citado por Pinto, 2012) a essência da estratégia consiste na escolha de realizar atividades diferentes da concorrência.

Portanto, é a partir da Análise Estratégica que torna-se possível efetuar um estudo

amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial (de expansão) da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

A responsabilidade pelo pensamento estratégico e pela sua implementação, recai sobre a Gestão de Topo das organizações, pois, pensar a estratégia é um trabalho chave no sucesso de uma empresa, porém, essa tarefa é frequentemente relegada para segundo plano, pois os gestores tendem a dar mais ênfase a situações de curto prazo em detrimento de longo prazos e outras ficam demasiadamente preocupadas em identificar e refletir sobre os seus problemas, não conseguindo fazer as coisas com a rapidez ou prontidão necessária.

Deste modo, Gosling (2003, cit. em Pinto, 2012) cabe ao gestor encontrar o equilíbrio entre a ação e a reflexão. Não obstante, a efetivação deste pensamento macro deverá ter em consideração três elementos importantes que consistem em: compreender a Posição Estratégica da organização, efetuar Escolhas Estratégicas para o futuro que passam por definir diferentes níveis de prioridade estratégica como Corporativa, Negócio e Operacional, e gerir a estratégia em Ação (Pinto, 2012).

Contudo, as decisões finais quanto à estratégia da empresa sejam por regra tomadas por essa Gestão de Topo, os níveis inferiores de gestão desempenham também um papel crucial no processo global (Johnson et al 2008, cit. em Pinto, 2012).

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Planeamento estratégico

Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020, citando Kotler, 1979) referem que planejar é decidir no presente o que fazer no futuro, pois, essa tarefa compreende a determinação de um futuro definido, assim como quanto às etapas necessárias para realiza-lo. Em outras palavras, segundo Souza (2012), o processo de planeamento consiste em definir os objetivos e os resultados a serem alcançados, bem como a forma e meios para alcança-los.

Nessa perspectiva, Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020) entendem que o planeamento estratégico tem como base a análise estratégica, pelo facto de definir as principais referencias (missão e visão) de uma empresa. Em outras, plavras, segundo Kotler (2007):

O planeamento estratégico é à base do planeamento de uma empresa. As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam de negócios atuais da empresa e de como a manter em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (p.30).

Contudo, planejamento estratégico adota uma abordagem de análise do ambiente externo e interno, realizando uma melhor reflexão do desempenho da empresa nas duas esferas, auxiliando no direcionamento de recursos e ações para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, auxilia a operacionalização estratégica de uma empresa, contudo, se faz necessário uma avaliação completa das características pertinentes à organização para que assim seja possível obter sucesso com o planejamento.

Análise Estratégica

Uma estratégia é um plano para interagir com ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais, indicando mecanismos necessários para o seu alcance (Daft, 2002).

Assim, a análise Estratégica (ou Diagnóstico Estratégico) tem como objetivo sistematizar um amplo puzzle de condições e de vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa (Santos, 2004).

Nesse âmbito, a análise estratégica compreende o processo de diagnóstico estratégico, elaborado utilizando duas fases, a interna e externa, onde são verificados os elementos adequados para cada uma das etapas (Aaker, *et al.*, 2010). A análise estratégica é a forma para que a empresa possa pesquisar, mapear e analisar peculiaridades da organização, a fim de classificar quais áreas estão atuando com excelência e aquelas satisfatórias, desenvolvendo um plano de ações correspondente (Content, 2018).

Todavia, a análise Estratégica permite uma análise de todas as envolvidas (interna e externa) organizacionais, objetivando a adaptação das necessidades e os respectivos planos futuros, na medida que torna possível efetuar um estudo amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial (de expansão) da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

Análise SWOT

Para Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020) a análise swot é utilizada como base para planejamento estratégico em muitas organizações, pois identifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, sobre quatro variáveis principais, chamadas FOFA, sigla decorrente das variáveis, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, tendo a finalidade de permitir uma reflexão acerca do negócio, de modo a desenvolver linhas de raciocínio e ações que tenham maior proximidade com acertos.

A sigla FOFA, é tradução do inglês SWOT que se refere a Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, nesta ordem, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Portanto, Oliveira (2012, citado por Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner, 2020) contempla que os pontos fortes e fracos são as variáveis internas da empresa

e passíveis de controle, ao passo que as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis.

Contudo, a análise *SWOT* a pesar de parecer simples, segundo Valentin (2001, citado por Pinto, 2012) quando lista os fatores favoráveis e desfavoráveis à empresa, porém, é importante referir que se trata apenas de um primeiro passo na definição da orientação do caminho estratégico a ser adotado pela empresa, utilizando essa ferramenta acessível e de fácil compreensão que os gestores não hesitam em utilizá-la com elevada frequência.

Deste modo, além de obter-se uma lista de fatores associados à empresa, passa por combinar os itens listados e refletir sobre como os pontos fortes podem ser aproveitados para concretizar oportunidades e como os pontos fracos, que potenciam ameaças ou impedem o progresso, podem ser superados, e gerando uma combinação de factores. Portanto, Kunzel (2001), salienta que é fundamental estimular os responsáveis pela tomada de decisão a relacionar respostas a uma série de questões relativas a cada um dos elementos do objecto de análise.

Desempenho Organizacional.

As medidas de desempenho relacionadas com resultados decorrem do planeamento estratégico da empresa e estão relacionadas com os principais processos internos, permitindo uma visão integrada de todos os aspectos. Entretanto, o desempenho é avaliado através da comparação entre os objectivos definidos e os realmente alcançados, obtendo-se ganhos na objectividade passando a ser o momento da reunião de avaliação uma exploração de medidas que podem melhorar o mesmo (Costa, 2010).

Assim sendo, todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais. Portanto, conforme Hronec (1994, citado por Lourenço, 2007), “As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”, isto é, é necessário que se conheçam os interrelacionamentos entre os objetivos da organização e suas formas de medição, de forma que isso possa ser administrado e validado (Lourenço, 2007).

Contudo, a medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

De acordo com Neely (1998 cit. em Silva, 2005), considera-se que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas, com o objectivo de auxiliar a tomada de decisões de melhoria e executar acções correctivas.

Deste modo, Nelly (1998 cit. em Silva, 2005) a valiação do desempenho - é o

processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;

Medida do desempenho - corresponde ao indicador utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;

Sistema de avaliação de desempenho - conjunto de medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas.

Contudo, a avaliação do desempenho organizacional pode ser definida, genericamente, como a actividade para determinar as medidas de desempenho, no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada actividade de negócio. Quando sistematizada, é considerada como um sistema (Neely, 1998 cit. em Silva, 2005) que reúne um conjunto equilibrado de indicadores ou medidas de desempenho, com o objectivo de fornecer informações sobre o desempenho de determinadas actividades de uma organização.

METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza aplicada conforme Marconi e Lakatos (2010) ela visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. A investigação do modelo mais adequado ao grupo alvo seleccionado neste projecto passará por julgamentos sobre a importância da matriz *swot* no aumento do desempenho das organizações, assim, esta pesquisa mostra-se aplicada. Quanto aos objectivos, o estudo é descritivo e explicativo, pois “expõe as características de uma determinada população ou fenómeno, demandando técnicas padronizadas de colecta de dados” (Provdanov & Freitas, 2013). Portanto, a partir do delineamentos das principais análise e respectiva comparação, será possível compreender a importância da matriz *swot* no aumento do desempenho das organizações.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois assenta-se na “ideia de que existe uma realidade objectiva e independente das nossas crenças e experiências subjectivas. É possível produzir um conhecimento objectivo e neutro, desde que o investigador se mantenha distante do objecto de estudo” (Canastra & Haanstra, 2015). Por outro lado a pesquisa qualificava, “O ambiente natural é fonte directa para colecta de dados, interpretação de fenómenos e atribuição de significados” (Provdanov & Freitas, 2013). No entanto, fez-se a análise *swot* para perceber a influência no aumento de desempenho das organizações.

Em relação aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental. O primeiro método se refere a todo material publicado em relação ao assunto estudado, seja através de livros, artigos, pesquisas, entre outros.

A técnica de análise de dados foi a técnica de análise por conteúdo. A escolha da técnica deve-se a facilidade de triangulação da informação colhida para o estudo de dados no cruzamento.

RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A técnica escolhida para a recolha dos dados foi a análise documental, segundo Vilela (2009, cit. em , cit. em Sebastião, 2014) esta técnica é rápida e pode ser realizada por pessoas com preparação média e permitem procedimentos matemáticos, porém, é a elevada redução do campo de informação, limitando os dados aos que surgem de uma lista taxativa de perguntas”.

O presente estudo baseia-se num guião de questões específicas. Assim, o primeiro passo para a realização da entrevista consistiu na elaboração de um questionário, tarefa levada a cabo através da adaptação dos questionários aplicados por Lungo e Alves (2013, cit. em Sebastião, 2014), Stroehler e Freitas (2008, cit. em Sebastião, 2014) e Tártari (2005, cit. em Sebastião, 2014) incluindo questões abertas e fechadas, tais como:

- Identificação da empresa (I): Recolha de informação sobre a designação da empresa, a sua atividade principal, o número de trabalhadores e o volume de negócios médio anual;
- Identidade do inquirido: Obtenção do conhecimento das características dos entrevistados, principalmente quanto ao grau académico, idade e sexo;
- Informações relacionadas com a utilidade da análise *swot* no planeamento estratégico: Inclui questões sobre a utilização da análise *swot* sobre o desempenho organizacional, os tipos de análise estratégicas utilizados pelas organizações, os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações, os contributos que a análise *SWOT* traz no desempenho de uma organizacional. As informações por elas fornecidas e a forma como suprem a necessidade de informação e as dificuldades em utilizá-las.

O segundo passo consistiu na elaboração de uma carta de apresentação dos objetivos da investigação para enviar às empresas voluntárias de modo a permitir o agendamento das entrevistas e a familiarização dos inquiridos com o assunto em questão.

As entrevistas foram agendadas por contacto telefónico e foram realizadas através das redes sociais *Skype e Viber*, tendo a ligação tido uma duração média de cerca de uma hora.

A etapa seguinte consistiu na organização e compilação dos dados recolhidos de modo a proceder-se às devidas análises.

Para o tratamento e análise dos dados foi usado o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009, , cit. em Sebastião, 2014) este método, aplica-se a esta pesquisa a análise temática, por ser uma técnica que melhor se adequa a estudos qualitativos, pois permite o uso de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Porém, dentre as diversas formas de análise de conteúdo existente.

Para Minayo (2007, , cit. em Sebastião, 2014) a análise temática consiste em descobrirmos pontos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo que a pesquisa pretende alcançar”, pois esta técnica organiza-se segundo Bardin (2009, , cit. em Sebastião, 2014) “pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”, ou seja, a leitura das falas ou respostas, obtidas por meio de entrevistas, depoimentos e documentos; é o início de qualquer análise de conteúdo.

Usando a análise de conteúdo para interpretar os dados, foi possível analisar todas as entrevistas com o devido cuidado aproveitando da melhor maneira as informações relevantes para o presente estudo.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados do estudo desenvolvido e respetiva análise.

ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta secção do artigo, faz-se uma triangulação da informação, para responder aqueles que são nossas perguntas de investigação e objectivos específicos, com intuito de alcançar-se o objectivo central do estudo.

Nessa perspectiva, verificou-se que para além da análise *SWOT*, existem outras ferramentas de análise e diagnóstico sobre a realidade situacional numa organização, como é o caso de ferramentas de análise estratégica, respectivamente, *PEST*, *TIMMING*, entre outras. Entretanto, de acordo com Santos (2004, cit. em Pinto, 2012) as análises Estratégicas diagnósticas a vida da organização, com vista a sistematizar condições e vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa.

Deste modo, com a Análise Estratégica pode-se efetuar um estudo amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

Todavia, na medida em que se efectiva a análise *SWOT* é possível reverter situações negativas e aplainar as oportunidades da organização, cabendo ao gestor encontrar o equilíbrio entre a ação e a reflexão. Não obstante, a efetivação deste pensamento macro deverá ter em consideração três elementos importantes que consistem em: compreender a Posição Estratégica da organização, efetuar Escolhas Estratégicas para o futuro que passam por definir diferentes níveis de prioridade estratégica como Corporativa, Negócio e Operacional, e gerir a estratégia em acção (Pinto, 2012).

A análise Estratégica permite uma análise de todas as envolventes (interna e externa) organizacionais, objectivando a adaptação das necessidades e os respectivos planos futuros, na medida que torna possível efetuar um estudo amplo da posição da organização

ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual.

Portanto, a análise *SWOT* permite a obtenção da lista de fatores associados à empresa, combinando os itens listados, assim como, a reflexão daqueles que são os pontos fortes, de modo a serem aproveitados para concretizar oportunidades e gerando uma combinação de factores. E conseqüentemente, ter-se-a uma aumento do desempenho e, ou rentabilidade em todos os níveis organizacionais, na medida em que os gestores encontraram o equilíbrio entre a ação e a reflexão (Pinto, 2012), pois verifica-se o desempenho e, ou aumento da rentabilidade quando existe uma quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

REFERÊNCIAS

Aaker, D.; McLoughlin, D. (2005). *Strategic Market Management: global perspectives*, 1. ed. Chichester: John Wiley and Sons.

Content, R. R. (2018). Faça uma análise estratégica completa do seu negócio com estas 5 etapas. **Rock Content**, [S. l.] 27 jul. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/analise-estrategica/>. Acesso em: 12 aug. 2022.

Costa, M. I. (2010). *A avaliação de Desempenho Como Motor de Mudança e Eficácia Organizacional*. Projecto de Mestrado. ISCTE Business School.

Daft, R. L. (2002). *Organizações: Teoria e Projetos*. São Paulo: Pieneira Thomson Learning.

Fernando Canastra, Frans Haanstra, M. V. (2015). *Manual de Investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique*, 1–56.

Ferreira, R. S. Enderli, S. M., Hedlund, P.R., Brizolla, M.M.B. e Wegner (2020). *Análise Estratégica do Plano de Negócios de um Empreendimento*. XXV Jornada de Pesquisa, Inteligência Artificial: A Nova Fronteira da Ciência Brasileira, Brasil.

Kunzel, A. (2001). *A Análise Estratégica como Orientação ao Processo de Inteligência Competitiva Num Caso Empresarial Do Segmento Industrial Alimentício DoVale do Taquari (VT/RS)*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Pinto, M.I. A. (2012). *Análise Estratégica e Desenvolvimento de Uma Estratégia de Expansão Para a Evoleo Technologies*. Tese de Mestrado, Brasil.

Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Sebastiao, J. (2014). *Análise das Demonstrações Financeiras Como Factor Determinante na Tomada de Decisão: Estudo de Caso de Entidades Angolanas*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Silva, J. C. G. (2005). *Avaliação do Desempenho Organizacional*. Dissertação de Mestrado,

Souza, K. T. S. (2012). *Planeamento Estratégico: Uma Análise Estratégica de Uma IES Privada de Palhoça/SC*. IS SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Brasil.