

# Análise do Ambiente Competitivo e a Formulação de Estratégia Empresarial

Eduardo Luis Isatto\*

29 de abril de 2016

## Resumo

A análise do ambiente competitivo é parte fundamental na formulação das estratégias de uma empresa, seja ele existente ou ainda uma possibilidade. Ela envolve um conjunto de técnicas e abordagens, cada qual com suas particularidades no que diz respeito ao seu foco de atenção, aos pressupostos que as fundamentam, e a sua participação ao longo do processo de análise. Conhecer as diferenças entre esses elementos é de extrema importância para que se possa tirar o melhor proveito possível desse conjunto. Este texto tem por objetivo apresentar e discutir a utilização conjunta da Matriz SWOT, do Modelo das 5 Forças, de Michael Porter, e do paradigma RBV para a realização da análise do ambiente competitivo. Para tanto, são inicialmente apresentados os fundamentos deste tipo de análise, particularmente no que se refere aos conceitos básicos envolvidos e às premissas adotadas, sendo então abordada a Matriz SWOT, técnica amplamente utilizada para a representação e análise do fatores que influenciam o ambiente competitivo, em suas várias configurações. A seguir é discutido o conteúdo envolvido na análise dos ambientes interno e externo, a partir das abordagens propostas pelo Modelo das 5 Forças e do paradigma RBV. Cada um destes elementos é apresentada em termos de seus componentes e do seu campo de aplicação e limitações. Ao final, é discutida a sua utilização de forma coordenada dentro do processo de planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** análise do ambiente. estratégia. planejamento estratégico.

---

\*Professor Associado, Univ. Federal do Rio Grande do Sul/EE/DECIV/NORIE – e-mail: isatto@ufrgs.br

# 1 Introdução

A velocidade e magnitude com que ocorrem as mudanças na arena competitiva são uma marca dos ambientes de negócio atuais, o que faz com que planejar o longo prazo se torne um exercício difícil e arriscado. Estratégias bem sucedidas no passado já não são mais capazes de garantir o sucesso no futuro. Hoje, pensar estrategicamente demanda em num elevado grau de proatividade e resiliência.

Autores como Simon [11] e Jones [5] chamam a atenção para o fato que a capacidade do ser humano em tomar decisões racionais é, na sua essência, limitada e, portanto, imperfeita<sup>1</sup>. Nesse contexto, formular estratégias com base em cenários futuros cuidadosamente elaborados torna-se um arriscado exercício de otimismo. Ao contrário, a formulação de estratégias implica em preparar a empresa de forma suficientemente robusta para um futuro que desde já se sabe incerto. No ambiente contemporâneo, a organização precisa não só observar e interpretar o ambiente em que se insere, buscando se ajustar ao mesmo, mas também se preparar às mudanças que espera que ocorram nesse ambiente e, na medida do possível, influenciá-lo a seu favor. Segundo Alday [1], é esta postura proativa, inovadora e aberta para o futuro que distingue o planejamento estratégico contemporâneo do tradicional planejamento de longo prazo.

A análise do ambiente competitivo se constitui em uma parte essencial do processo de formulação estratégica, proporcionando elementos para o processo de tomada de decisão envolvido no ajustamento entre a organização e seu ambiente externo pela formulação e implementação de estratégias... seja no contexto do planejamento estratégico de uma empresa existente ou da concepção de uma nova empresa ou *startup*.

O presente artigo tem por objetivo apresentar fundamentos conceituais e abordagens utilizadas para a análise do ambiente competitivo, e discutir seu uso conjunto no contexto da formulação de estratégias competitivas.

## 2 Fundamentos da análise de ambiente para fins de planejamento estratégico

Em seu livro “Safári de Estratégia”, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [6] identificam dez escolas de formulação de estratégias, sendo três delas prescritivas (que prescrevem o processo de formulação) e sete delas descritivas (que procuram entender o processo de formulação da estratégia à medida que este se desdobra). Para efeito de fundamentação conceitual e discussão, este artigo irá tomar por base as três escolas prescritivas elencadas esses autores, a saber: a Escola do Design, a Escola do Posicionamento e a Escola do Planejamento.

Independentemente de qual dessas três escolas de formulação de estratégia que se adota, existem alguns fundamentos básicos que são comuns a todas elas, e que serão abordados a seguir: *ajustamento estratégico* e o *paradigma SCP*.

### 2.1 Ajustamento estratégico (*strategic fit*)

Colocando de forma simples, pensar estrategicamente significa aceitar que o sucesso e a própria sobrevivência da organização são influenciados pelo ambiente competitivo em

---

<sup>1</sup> Esta abordagem é denominada “bounded rationality” (racionalidade limitada).

que ela se insere. Oferecer de forma eficiente produtos e serviços que atendam os desejos de seus clientes não basta para que a empresa seja bem sucedida: é também necessário que ela seja *melhor* que suas concorrentes, resistindo a ameaças e explorando oportunidades que tem origem além das suas fronteiras. Isto se denomina “ajustamento estratégico” (*strategic fit*).

Vista sob esta perspectiva, a estratégia de uma organização nada mais é que um meio que ela adota para promover o alinhamento entre o ambiente interno da organização (os recursos e competências<sup>2</sup> que ela possui) e seu ambiente externo. Quando efetivo, irá resultar em maiores possibilidades de sucesso. Por outro lado, um ajustamento estratégico deficiente poderá representar menores chances de sucesso ou mesmo riscos à sobrevivência da empresa.

Este ajustamento pode assumir distintos aspectos. À primeira vista, pode parecer que ele implica na empresa mudar para se adaptar ao seu ambiente externo, em semelhança ao conceito evolucionista da teoria Darwiniana: aqueles que se adaptam, sobrevivem. Porém, um exame mais detido mostra outras alternativas possíveis, como por exemplo buscar influenciar o seu ambiente a seu favor, ou mesmo mudar o seu ambiente, através de um câmbio no seu posicionamento na indústria ou na sua migração para outra indústria. Algumas destas mudanças parecem ser mais simples de implementar, bastando que se tomem as ações necessárias, enquanto outras demandam mudanças bem mais profundas, que afetam a própria identidade de empresa. Será tão simples assim diferenciá-las?

## 2.2 O paradigma estrutura-conduta-desempenho

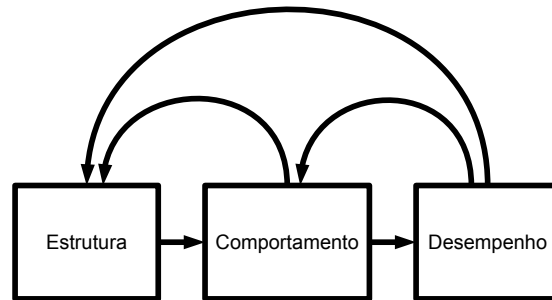
A verdade é que implementar uma estratégia não envolve somente as ações que a organização irá tomar em busca do alinhamento estratégico. Tais ações (seu *comportamento*) são apenas uma face visível – ou a mais visível – das decisões estratégicas que a empresa toma. Isto pode ser explicado através do paradigma estrutura-conduta-performance (*Structure-Conduct-Performance – SCP*), surgido no final dos anos 50, proposto por autores como Bain [2]. O paradigma SCP sustenta que existe uma relação entre a estrutura de um mercado, o comportamento das empresas que nele atuam e o desempenho desse mercado (Figura 1).

A **estrutura** de um mercado diz respeito a sua essência, àquilo que ele *é*, expresso através daqueles fatores que o caracterizam e que, por consequência, são relativamente estáveis ao longo do tempo. Por exemplo, o grau de concentração da oferta e da demanda, as barreiras de entrada (fatores que dificultam novos participantes no mercado) e o grau de diferenciação dos produtos podem ser considerados como características estruturais. O **comportamento**, por sua vez, diz respeito às ações de compradores e vendedores que nele operam, como por exemplo, o comportamento estratégico adotado, coalizões que podem ser estabelecidas entre eles, níveis de investimento, etc. Já o **desempenho** está relacionado com o grau em que as empresas que atuam naquele mercado atingem seus objetivos, geralmente expressos em termos de medidas de *eficiência* e *eficácia*, como participação no mercado, custo, lucro e rentabilidade.

---

<sup>2</sup> Os termos recurso e competência serão empregados neste artigo no sentido de características positivas ou “pontos fortes” que a empresa possui. As competências estão associadas ao que a organização *é* (sua estrutura), ao passo que os recursos estão associados com aquilo que a empresa tem. Mais a frente será visto que o termo recurso é utilizado, em algumas circunstâncias, para denominar ambos desses dois tipos de características positivas ou “pontos fortes”.

Figura 1 – A relação entre a estrutura, o comportamento e o desempenho do mercado, segundo o paradigma SCP.



(Fonte: o autor)

A característica marcante do paradigma SCP reside no aspecto dinâmico que ele atribui ao mercado, sustentando que cada um desses fatores afeta os demais e é por eles afetado. A estrutura do mercado exerce influência sobre o comportamento das empresas, o qual por sua vez dita o seu desempenho. Tal desempenho irá, no futuro, condicionar a conduta das empresas, podendo mais a frente inclusive afetar a própria estrutura do mercado. Quadro semelhante pode ser aplicado às organizações individualmente: o que sou determina o que faço, e o que faço dita o meu desempenho. E assim por diante...

Em termos práticos, isto alerta para o fato de ser extremamente difícil estabelecer estruturas de mercado ou prever seu comportamento, na medida em que estes são o resultado de uma combinação dos comportamentos de compradores e vendedores, todos estes expostos ainda a eventos externos àquele mercado. Ainda, que é muito difícil limitar as estratégias apenas ao desempenho, às ações ou a estrutura isoladamente, dada a influência recíproca entre estas.

### 3 O processo de planejamento estratégico

Uma das escolas de formulação de estratégias mencionadas por Mintzberg, Hals-trand e Lampel [6] é a Escola do Planejamento. Sua principal característica é a existência de um processo formal de planejamento, com ampla utilização de objetivos e metas, os quais são desdobrados pelos diferentes níveis da organização.

Antes de iniciar o processo de planejamento, é útil definir já de antemão qual o horizonte de tempo que deverá ser considerado para efeitos de planejamento e qual o intervalo entre as revisões. O horizonte de tempo considerado vai depender que fatores como o tempo de maturação dos investimentos e o grau de incerteza do ambiente: o horizonte de tempo escolhido deve ser suficiente para abarcar o prazo de maturação dos investimentos<sup>3</sup>, mas um alto grau de incerteza do ambiente faz com que horizontes longos sejam pouco viáveis. Já o intervalo entre as revisões compreende o tempo entra a elaboração de um plano e sua subsequente revisão, e *sempre* deve ser menor que o horizonte de planejamento. Valores usuais empregados são de 3 a 5 anos para o horizonte de planejamento, e um ano para o intervalo entre as revisões.

<sup>3</sup> É importante este aspecto, já que o planejamento estratégico seja talvez a única ocasião de planejamento em que não estamos presos aos custos fixos.

Com relação às etapas que compõe o planejamento estratégico, Pagnocelli e Vasconcellos [8] sugerem que esse processo seja dividido em seis etapas:

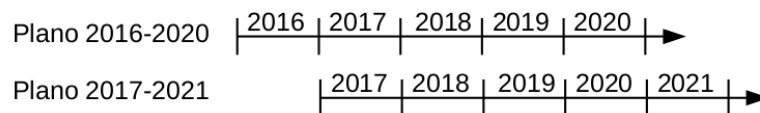
1. Definir o negócio
2. Identificar a missão
3. Explicitar os princípios
4. Analisar o ambiente
5. Definir os objetivos
6. Formular as estratégias

Tais etapas tem estreita ligação como o paradigma SCP, e podem ser aglutinadas em dois grupos: as três primeiras estão voltadas a planejar a *estrutura* da empresa (a definição do negócio em que ela irá atuar e os elementos básicos da sua identidade como organização), e as três últimas voltadas a planejar seu *comportamento* (seus objetivos e ações necessárias para alcançá-los). Ou seja, o planejamento estratégico não diz respeito apenas ao comportamento e o desempenho esperado, mas também ao planejamento da estrutura necessária para dar suporte a esse comportamento.

No tocante à dinâmica desse processo, as primeiras três etapas são realizadas uma única vez, e somente serão revisadas caso existam fatos supervenientes que impliquem na necessidade de uma alteração da “identidade” da empresa. Já as três últimas etapas, que tem como objetivo a formulação da estratégia como um plano, e devem ser realizadas a cada intervalo de revisão, levando em conta todo o horizonte de planejamento.

A Figura 2 apresenta um exemplo de dois planos sucessivos onde foram empregados horizonte de planejamento de 5 anos e intervalo de revisão de um ano entre planos sucessivos. Quando da realização do segundo plano (2017-2021), é avaliada a execução do ano passado (2016) e introduzido mais um ano no horizonte de planejamento (2021). Assim, sempre existirá uma superposição de quatro anos entre períodos sucessivos, o que permite que se vá corrigindo o rumo quando necessário, e sempre com uma antecipação mínima de quatro anos em relação aos elementos novos introduzidos ao final do horizonte de planejamento.

Figura 2 – Dois planos consecutivos e superpostos, com horizonte de planejamento de 5 anos e intervalo de 1 ano entre revisões sucessivas.



(Fonte: o autor)

Embora pela proposta de Pagnocelli e Vasconcellos [8] a análise do ambiente figure como uma etapa isolada dentro do processo de planejamento estratégico, associada com a formulação da estratégia como um plano, neste artigo iremos discutir sua utilização de

forma mais ampla, englobando também as etapas relativas aos passos iniciais na concepção da empresa.

Nas próximas seções serão apresentados alguns dos instrumentos utilizados no contexto da análise de ambiente – a matriz SWOT, o Modelo de Porter e a abordagem da visão da empresa baseada em recursos – para, posteriormente, ser discutida a utilização desses instrumentos para fins de análise do ambiente em cada um desses dois contextos.

## 4 A matriz SWOT

A matriz SWOT (acrônimo de *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Treaths* – competências, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que tem por objetivo a análise do alinhamento entre o ambiente interno da organização (suas características específicas) e seu ambiente externo (aqueles fatores que afetam todas as empresas que atuam em seu negócio), favorecendo assim o ajustamento estratégico. A análise do ambiente pela matriz SWOT enquadra-se naquilo que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [6] denominam de Escola de Design, a qual vê a formulação de estratégia como um processo deliberado que busca atingir um equilíbrio entre os fatores internos e externos da organização.

O surgimento da matriz SWOT está associado a uma série de projetos de pesquisas desenvolvidos durante a década de 1960 pelo Stanford Research Institute (SRI), muito embora ela nunca tenha sido formalmente proposta. Isto talvez justifique seu caráter “*ad hoc*”, já que ela pode assumir diferentes formas, conforme a utilização a que se destina e o grau de detalhamento que se busca na análise. A seguir, são apresentados os elementos que compõem a matriz, seguidos das distintas formas de apresentação da matriz SWOT.

A adoção do termo “oportunidade” pela análise através da matriz SWOT indica uma forte predisposição pelas estratégias ditas *situacionais*, que buscam tirar proveito da conjuntura existente no ambiente externo (e eventualmente do ambiente interno), promovendo o alinhamento entre ambos. Esta parecia ser a orientação original quando começou a ser utilizada, porém o futuro demonstrou que ela não necessita se restringir aos fatores conjunturais. Por esta razão, os ambientes interno e externo devem incluir, além dos fatores de natureza conjuntural, também aqueles de natureza estrutural.

### 4.1 Elementos que compõem a matriz SWOT

A análise do ambiente externo a partir da matriz SWOT parte da identificação de fatores que afetam o ajustamento estratégico da empresa segundo sua origem: ambiente interno ou ambiente externo. Dentro de cada um desses ambientes, os fatores identificados são ainda classificados conforme seu efeito, em fatores positivos (desejáveis) e fatores negativos (indesejáveis).

#### 4.1.1 Fatores externos

Os fatores externos dizem respeito aqueles que afetam *todas* empresas que atuam em determinado mercado. Em função do efeito que o fator externo desempenha em relação à organização, ele pode ser considerado como uma *oportunidade* a ser explorada (efeito positivo) ou uma *ameaça* a ser evitada/combateda (efeito negativo).

Cabe aqui um alerta: muito embora suas consequências sejam sentidas por *todas* as empresas de um mesmo mercado, seus efeitos sobre cada uma não são necessariamente os

mesmos. Um fator externo poderá, em algumas, ter um efeito positivo (uma oportunidade), ao passo que em outras esse efeito poderá ser negativo (uma ameaça). Por exemplo, a redução dos recursos do sistema financeiro para financiamento à classe média certamente afeta todas as empresa que atuam no negócio de imóveis para a classe média, mas pode representar uma ameaça para uma empresa que depende de tais financiamentos para viabilizar a venda de seus produtos, ou se mostrar como uma oportunidade para uma empresa que oferece alternativas atrativas de auto-financiamento para seus compradores. Assim, o que irá classificar um determinado fator como uma oportunidade ou ameaça será o efeito que ele exerce sobre cada organização em particular.

#### 4.1.2 Fatores internos

Mas o que faz com que um mesmo fator externo figure como uma oportunidade para uma empresa, e como uma ameaça para outra? A resposta está nos fatores internos de cada uma delas.

Os fatores internos são aquelas características ou recursos que a empresa possui que são relevantes no que diz respeito ao seu contexto estratégico, diferenciado-a de seus concorrentes. Estão, portanto, intimamente associadas com a estrutura da empresa, embora também possam incluir recursos estratégicos que a empresa possui ou deveria possuir.

Os aspectos positivos ou pontos fortes podem ser recursos ou qualidades que a empresa detém, e serão aqui denominados *competências*, sem a intenção de estabelecer uma distinção entre ambos (recursos ou qualidades). De igual forma, os pontos negativos ou pontos fracos são aqueles recurso que a empresa carece ou os defeitos que possui, os quais serão aqui denominados *fraquezas*. É fácil compreender que as competências irão interagir positivamente com os fatores externos, produzindo um resultado desejável ou evitando um resultado indesejável. Já as fraquezas, uma vez combinadas com os fatores externos, irão produzir um resultado indesejável, ou inibir um possível resultado desejável.

Tais fatores são os responsáveis por estabelecer a qualidade da relação entre a empresa e seu ambiente externo, sendo portanto fundamentais para aprimorar o seu ajustamento estratégico, seja explorando ou desenvolvendo competências, seja pela eliminando ou inibindo fraquezas.

## 4.2 Tipos de matriz SWOT

### 4.2.1 Em colunas

A matriz em colunas é talvez a forma mais simples de representação da matriz SWOT. Fatores internos e externos vão sendo identificados segundo algum tipo de técnica (*brainstorming*, por exemplo), e na medida em que vão sendo identificados eles são classificados e inseridos em uma de quatro colunas colocadas lado a lado: duas colunas para o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e duas colunas para o ambiente interno (competências e fraquezas) (Figura 3).

É na simplicidade da apresentação e a ausência de uma ordem ou roteiro formal para conduzir a identificação dos fatores que residem as principais vantagens desta abordagem, favorecendo uma análise essencialmente visual e intuitiva, onde as possíveis relações entre os elementos de ambientes externos e internos podem ser exploradas livremente. Ela tem boa aplicabilidade em estágios iniciais da análise de ambiente, quando o foco reside na identificação do maior número possível de fatores, sem se correr o risco de ficar preso

Figura 3 – A matriz SWOT em colunas

Ambiente externo		Ambiente interno	
Oportunidades	Ameaças	Competências	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do custo da mão de obra</li> <li>- Redução do número concorrentes</li> <li>- Amadurecimento da tecnologia BIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova Norma de Desempenho</li> <li>- Acirramento da concorrência com base no preço</li> <li>- Aumento da taxa de juros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo estável de projetistas</li> <li>- Experiência como uso de BIM</li> <li>- Gestão direta da mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência de financiamento para a produção</li> <li>- Produtos pouco diferenciados</li> <li>- Qualidade abaixo do nível de excelência do mercado</li> </ul>

(Fonte: o autor)

a possíveis relações de causa e efeito, as quais podem ser exploradas posteriormente, utilizando uma das outras formas que serão apresentadas a seguir.

Porém, como a matriz não registra interações entre fatores, perde-se a oportunidade de explorar as relações de causa e efeito que possam existir entre os fatores. Esta deficiência que se busca corrigir com o uso da matriz SWOT convencional.

#### 4.2.2 Matriz SWOT convencional

Na sua forma convencional, a matriz SWOT é representada por um quadro composto por duas linhas e duas colunas. Nas linhas são representados os dois tipos de ambiente (interno e externo), e nas colunas o tipo de efeito que os fatores desempenham no que se refere ao objetivos da empresa (favorável ou desfavorável) (Figura 4).

Figura 4 – A matriz SWOT convencional e um exemplo hipotético de aplicação

	Efeito positivo	Efeito negativo
Ambiente interno	<p><b>S</b></p> <p>Competências</p>	<p><b>W</b></p> <p>Fraquezas</p>
Ambiente externo	<p><b>O</b></p> <p>Oportunidades</p>	<p><b>T</b></p> <p>Ameaças</p>

	Efeito positivo	Efeito negativo
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo estável de projetistas</li> <li>- Experiência como uso de BIM</li> <li>- Gestão direta da mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência de financiamento para a produção</li> <li>- Produtos pouco diferenciados</li> <li>- Qualidade abaixo do nível de excelência do mercado</li> </ul>
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do custo da mão de obra</li> <li>- Redução do número concorrentes</li> <li>- Amadurecimento da tecnologia BIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova Norma de Desempenho</li> <li>- Acirramento da concorrência com base no preço</li> <li>- Aumento da taxa de juros</li> </ul>

(Fonte: o autor)

Os diversos fatores identificados vão sendo agrupados em cada um dos quadrantes,



conforme sua classificação. É justamente deste tipo de arranjo que deriva a denominação SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*). Desta forma, a matriz resultante organiza tais fatores, favorecendo sua análise de forma estruturada e combinada, induzindo uma lógica de associação entre eles.

Embora esta matriz não faça uma relação direta entre os fatores, ela permite classificá-los e avaliá-los simultaneamente segundo as duas classificações: o ambiente e o efeito. Isto pode facilitar diversas formas de análise, como por exemplo trazer à tona deficiências ou excessos de fatores internos, ou avaliar o grau de adversidade do ambiente externo

#### 4.2.3 Variante: Matriz TOWS

A matriz TOWS, proposta por Heinz Wehrich [12], nada mais é que uma variante da matriz SWOT. Ela também é composta por duas linhas e duas colunas, sendo porém as linhas associadas ao ambiente externo (uma linha para oportunidades e uma linha para ameaças), e as colunas ao ambiente interno (uma coluna para as competências e outra para as fraquezas) (Figura 5). Os fatores são agrupados nos cabeçalhos das colunas ou linhas, segundo sua origem, e subdivididos segundo o efeito. Nesta variante, uma *estratégia* é vista como o produto de interações entre fatores internos e externos, e sendo assim cada um dos quadrantes irá abrigar um agrupamento das estratégias formuladas pela empresa, segundo seu papel: (i) estratégias que utilizam competências para explorar oportunidades; (ii) estratégias que buscam eliminar fraquezas que impedem explorar oportunidades; (iii) estratégias que utilizam competências para proteger a organização de ameaças; e (iv) estratégias que buscam eliminar fraquezas que expõe a organização a ameaças. Cada estratégia pode trazer explícitos os fatores internos e externos que ela considera.

Figura 5 – A matriz TOWS e um exemplo hipotético de aplicação

		Competências	Fraquezas
Oportunidades	Estratégias que visam desenvolver <b>competências</b> para explorar <b>oportunidades</b>	Estratégias que visam eliminar <b>fraquezas</b> que neutralizam <b>oportunidades</b>	
Ameaças	Estratégias que visam desenvolver <b>competências</b> para neutralizar <b>ameaças</b>	Estratégias que visam eliminar <b>fraquezas</b> que potencializam <b>ameaças</b>	

		Competências	Fraquezas
	<b>Oportunidades:</b> O1-Redução do custo da mão de obra O2-Redução do número concorrentes O3-Amadurecimento da tecnologia BIM	C1-Grupo estável de projetistas C2-Experiência como uso de BIM C3-Gestão direta da mão de obra	F1- Dependência de financiamento para a produção F2 – Produtos pouco diferenciados F3-Qualidade abaixo do nível de excelência do mercado
	<b>Ameaças:</b> A1- Nova Norma de Desempenho A2-Acirramento da concorrência com base no preço A3-Aumento da taxa de juros	O1,C3-Cursos de formação mão de obra O1,C3-Maiores exigências de qualificação na contratação O3,C1,C2-Oferta de serviços diferenciados	O3,F3-Implantação de programa de gestão da qualidade
		A1,C1-Desenvolvimento de boas práticas de projeto	A1,F3-Grupo de Pesquisa e desenvolvimento de materiais e técnicas A2,A3, F1,F2- Desenvolvimento de marca para produtos diferenciados

(Fonte: o autor)

A principal vantagem da matriz TOWS em relação a matriz SWOT é que cada uma

das estratégias formulada é claramente associada a fatores dos ambientes interno e externo, tornando explícita sua contribuição como meio para buscar o ajustamento estratégico da organização.

#### 4.2.4 Matriz TOWS como diagrama de relações

Uma das limitações das abordagens anteriores é que as relações individuais entre fatores externos e internos não são tornadas explícitas. Uma forma de contornar tal limitação é expressar a matriz TOWS na forma de um Diagrama de Relações<sup>4</sup> (Figura 6), associando individualmente cada um dos fatores externos a um (e, pelo menos, um) fator interno, e vice-versa.

Figura 6 – Exemplo hipotético de uso da matriz TOWS como um diagrama de relação

		Competências				Fraquezas				
		Grupo estável de fornecedores	Grupo estável de projetistas	Experiência com uso de BIM	Gestão direta da mão de obra	Dependência de financiamento para produção	Alta parcela de vendas financiadas	Perdas elevadas na produção	Qualidade abaixo do padrão do mercado	Pouca diferenciação dos produtos
Oportunidades	Redução do custo da mão de obra				x					
	Abundância de mão de obra				x					
	Amadurecimento da tecnologia BIM		x	x						
	Redução do número de concorrentes								x	
Ameaças	Aumento do custo de materiais	x						x		
	Novas exigências devido a Norma de Desempenho		x						x	
	Concorrência acirrada, com foco em preço									x
	Redução dos recursos para financiamento ao comprador						x			
	Aumento dos juros					x	x			

(Fonte: o autor)

Fatores internos que não possuem relação com fator externo, assim como fatores externos que não tem qualquer fator interno associado, serão muito possivelmente irrelevantes para fins de análise estratégica. Este tipo de análise é extremamente importante, principalmente, para se identificar fatores internos ou externos que tenham passado despercebidos durante a análise inicial.

A matriz TOWS e a sua variante com diagrama de relações são bastante complementares. Na medida em que o diagrama de relações apresenta explicitamente as relações entre cada um dos fatores internos versus fatores externos, a matriz TOWS explicita as estratégias para lidar com tais interações. Assim, quando utilizadas conjuntamente, permitem uma compreensão bastante clara não somente quanto às intenções da organização

<sup>4</sup> Diagramas de Relações são utilizados para expressar as possíveis relações entre fatores, inclusive permitindo expressar qualitativamente ou quantitativamente a intensidade dessas relações. Uma conhecida aplicação dos diagramas de relação é nas matrizes empregadas no Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment - QFD*).

como também às interações entre fatores internos e externos que levaram a cada uma das estratégias formuladas.

### 4.3 Considerações sobre a análise SWOT/TOWS

Embora amplamente aceita nos meios acadêmicos e empresariais, alguns aspectos merecem cautela quando utilizando a matriz SWOT e suas variantes:

- A matriz SWOT e suas variantes representam a *percepção* das pessoas envolvidas acerca dos ambientes interno e externo, o que não necessariamente corresponde à real situação. Conseqüentemente, corre-se o risco de subestimar a importância de tomar as decisões estratégicas com base em dados e fatos, suporte essencial à tomada de decisão. As percepções são muito importantes, mas devem ser validadas o mais breve possível.
- A matriz SWOT e suas variantes nada mais são que uma ferramenta, cuja eficácia irá depender essencialmente na perícia em utilizá-las. Uma das formas distorcidas de utilização é elaborar a matriz *depois* das decisões estratégicas terem sido tomadas, como forma de justificá-las. Neste caso, a matriz SWOT deixa de desempenhar o papel para o qual foi concebida, que é de *análise do ambiente* para apoiar a tomada de decisão, e passa a ser simplesmente uma forma de relatório para apresentação de decisões já tomadas.
- O valor das análises realizadas através do uso da matriz SWOT e suas variantes depende diretamente da quantidade e conhecimento das pessoas que participam da sua formulação. Por exemplo, uma análise SWOT realizada por apenas uma ou duas pessoas será de muito pouca utilidade (exceto, é claro, na percepção daquelas pessoas que participaram da sua formulação).

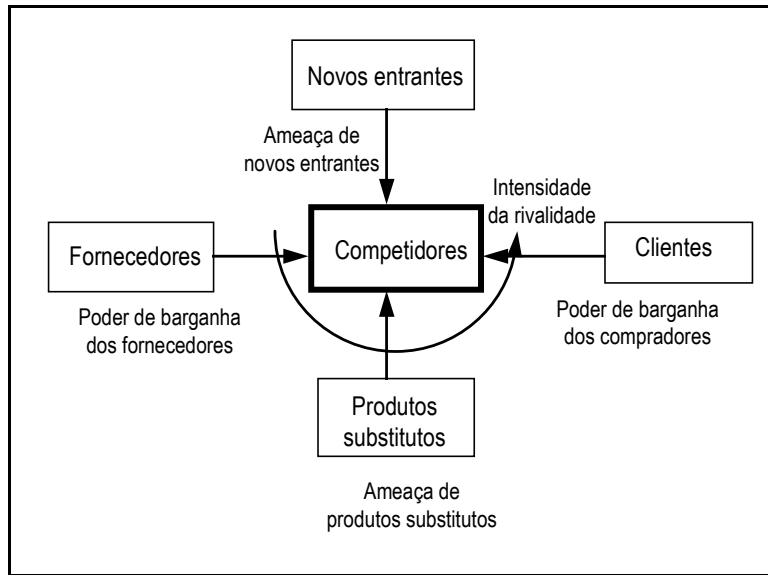
Cabe salientar que embora a matriz SWOT seja um instrumento bastante eficaz para representar e associar os fatores internos e externos à organização, ela se mostra pouco útil quando se trata de identificar tais fatores. Para tanto, é apresentado na próxima seção o Modelo das Cinco Forças, proposto por Michael Porter, que é particularmente importante para a análise do ambiente externo da organização. Após, é brevemente discutida a abordagem da visão da empresa baseada em recursos, cuja ênfase se deposita no ambiente interno da empresa, seus recursos e competências.

## 5 O Modelo das Cinco Forças de Porter

Insatisfeito com o caráter excessivamente informal das análises realizadas somente com base na matriz SWOT, Michael Porter [9] propôs um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria genérica. O termo “indústria” é aqui empregado no sentido proposto por Porter [9]: um conjunto de empresas que competem entre si em um determinado mercado. Ele corresponde ao termo “mercado”, até aqui empregado. Neste artigo será também adotado o termo “negócio”, buscando enfatizar a competição baseada no benefício proporcionado ao cliente em lugar na competição baseada no produto ou serviço ofertados.

Esse modelo, denominado Modelo das Cinco Forças ou Modelo de Porter, tem suas raízes apoiadas no paradigma SCP, com uma forte ênfase no ambiente externo da organização, a indústria na qual ela está inserida (Figura 7).

Figura 7 – O Modelo das Cinco Forças, de Michael Porter



(Fonte: Porter, 1986)

O Modelo de Porter é considerado como a base para a Escola de Posicionamento de formulação de estratégias [6], a qual vê tal for formulação da estratégia como um processo essencialmente analítico e de natureza *posicional* em contraste com as estratégias *situacionais*. As decisões estratégicas sob esta ótica tratam principalmente em como posicionar a empresa em um determinado mercado, segundo um conjunto limitado de estratégias genéricas.

Uma das virtudes do Modelo de Porter é explicar como se desenvolve a competição em uma determinada indústria, através da forma como essas cinco forças competitivas interagem entre si e atuam sobre as empresas da indústria, determinando a intensidade da concorrência e o potencial de lucro das empresas que dela participam (medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido).

As forças que compõe o modelo são a (i) intensidade da rivalidade entre os concorrentes, (ii) ameaça de novos entrantes, (iii) ameaça de produtos substitutos, (iv) o poder de barganha dos clientes, e (v) o poder de barganha dos fornecedores. Elas são forças de *natureza estrutural*, o que significa que estão inerentemente ligadas à estrutura de uma indústria (ou seja, *o que ela é*) – e portanto de difícil mudança a partir das ações de uma empresa isoladamente<sup>5</sup>.

O Modelo das Cinco Forças não apenas explica o comportamento de um mercado a partir da sua estrutura. Ele também encoraja uma atitude ativa por parte da organização, sugerindo a formulação de estratégias competitivas que tirem proveito do alinhamento dessas forças competitivas. Segundo Porter, uma vez que essas forças atuam todas as empresas da indústria, o diferencial competitivo de uma empresa decorre fundamentalmente de como tais forças a afetam em particular, e da sua habilidade em lidar com elas buscando tirar

<sup>5</sup> Neste ponto em particular reside uma crítica ao Modelo das Cinco Forças, como será discutido um pouco mais a frente.

proveito da sua configuração. Assim, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma determinada indústria passa a ser encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender dessas forças estruturais ou delas tirar proveito, aliando os conceitos de ajustamento estratégico e do paradigma SCP antes abordados.

A seguir são apresentadas as forças estruturais e os fatores que as influenciam, como proposto por Porter [9].

## 5.1 As cinco forças estruturais

### 5.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

O grau de concorrência em uma indústria industrial tem efeito significativo sobre todos os concorrentes, levando a um padrão de ação e reação por parte das empresas que nela atuam, de forma a afetar de forma relevante os seus lucros. Os fatores que afetam o grau de rivalidade entre os concorrentes de uma indústria são:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quanto mais concorrentes existir em uma determinada indústria e quanto mais bem equilibrado for seu poder, mais difícil será a articulação entre eles, contribuindo assim para o aumento da concorrência.
- Crescimento lento da indústria: em uma indústria de crescimento lento, a forma de uma empresa melhorar seus resultados é aumentando sua parcela no mercado, em detrimento de suas concorrentes.
- Custos fixos ou de armazenamento altos: custos fixos elevados diminuem a flexibilidade da empresa e aumentam seu compromisso com níveis mínimos de escala. A necessidade de operar em escalas elevadas, bem como o elevado custo de armazenamento dos produtos finais, podem pressionar as empresas a baixarem os preços de seus produtos, buscando compensar tal redução com aumentos de escala de produção.
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança: nos mercados de produtos não-diferenciados (“*commodities*”) tende a aumentar a pressão sobre os preços, já que o cliente pode adquirir seu produto de qualquer um dos concorrentes, indistintamente.
- Aumentos de capacidade em grandes incrementos: em indústrias deste tipo, os aumentos de capacidade por parte dos concorrentes tendem a criar um desequilíbrio entre oferta e demanda, cujos efeitos podem ser potencializados pela alta parcela de custos fixos e ausência de diferenciação, mencionados acima.
- Concorrentes divergentes: concorrentes que adotam estratégias diversas para competir dificultam o estabelecimento de um padrão de competição dentro de um mercado (as “regras do jogo”), o que tende a aumentar os conflitos, tornando mais agressiva a competição.
- Barreiras de saída elevadas: barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que mantêm as empresas competindo em uma indústria mesmo que estejam obtendo retornos baixos ou até mesmo negativos sobre seus investimentos. A necessidade de ativos especializados é um exemplo de barreira de saída, pois eles não podem ser facilmente vendidos ou convertidos caso a empresa deseje sair daquela indústria em um momento de crise.

### 5.1.2 Poder de barganha dos compradores/clientes

Os compradores competem com uma indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo às custas da rentabilidade da indústria. Um grupo de compradores é poderoso nas seguintes circunstâncias:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: uma maior concentração do mercado comprador facilita a articulação daquelas empresas que o compõe, que será tanto mais significativa quanto maior for a parcela que este mercado comprador adquire em relação às vendas do vendedor.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, o que faz com que ele dedique atenção especial aos processos de aquisição destes produtos.
- Os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados, e ele enfrenta poucos custos de mudança: neste caso, o comprador tem liberdade para substituir seu fornecedor em virtude de melhores condições ofertadas, diminuindo assim sua dependência em um vendedor específico.
- Seus lucros são baixos, o que tende por pressionar para baixo os preços dos produtos adquiridos
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, realizando eles mesmos a produção daqueles produtos adquiridos do fornecedor, tanto pela integração desses processos como pela aquisição de uma empresa fornecedora. O custo de tal integração estabelece um limite superior para os preços que podem ser cobrados pelos vendedores.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
- O comprador tem total informação: um comprador bem informado (por exemplo, sobre demanda do mercado, dos preços reais de mercado e mesmo dos custos de seu fornecedor) tem melhores condições de negociação.

### 5.1.3 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Os fatores que afetam o poder de barganha dos fornecedores são basicamente simétricos àqueles que afetam o poder de barganha dos compradores. Um grupo de fornecedores é poderoso se:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para a qual vende
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor:
- O produto do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança:

- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente

#### 5.1.4 Ameaça de produtos substitutos

A pressão de produtos substitutos reduz os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria.

#### 5.1.5 Ameaça de novos entrantes

Altas barreiras de entrada em uma determinada indústria tendem a aumentar a rentabilidade das empresas já instaladas. As seis principais fontes de barreiras de entradas são as economias de escala, a diferenciação dos produtos, a necessidade de capital, os custos de mudança, e o acesso aos canais de distribuição.

### 5.2 Limitações do Modelo das Cinco Forças

As principais críticas em relação ao Modelo das Cinco Forças tem como origem na sua ênfase nos fatores estruturais sem no entanto levar em consideração fatores de natureza situacional. Alguns de seus pressupostos considerados questionáveis são:

- Que compradores, competidos e fornecedores não tem qualquer relação entre si, não interagindo ou compactuando;
- Que a fonte do valor está na vantagem estrutural, criando barreiras à entrada;
- Que a incerteza é baixa, permitindo participantes em um mercado planejar e responder ao comportamento competitivo.

A Escola do Posicionamento e o (Modelo de Porter em particular) estão demasiadamente ocupadas na análise das forças estruturais, sem no entanto considerar com a devida atenção as alterações que possam por quaisquer razões (algumas, inclusive, conjunturais) vir a ocorrer em relação às mesmas<sup>6</sup>. Em outras palavras, o Modelo das Cinco Forças permite entender o comportamento do mercado *hoje* e até prever suas mudanças no *futuro*, mas sempre com base na lógica presente nas *forças estruturais hoje atuantes*.

Também pode ser afirmar que a lógica que embasa o Modelo das Cinco Forças é, essencialmente, de competição entre compradores e fornecedores. No entanto, lógicas de cooperação tem sido amplamente adotadas com sucesso em diversos contextos, como por exemplo no caso dos *keiretsu* japoneses, podendo essas complementar de forma relevante a análise através do Modelo das Cinco Forças [4].

## 6 A visão da empresa baseada em recursos

A abordagem denominada “visão da empresa baseada em recursos” (*resource-based view of the firm – RBV*) tem como fundamento que a competitividade de uma

<sup>6</sup> A título de exemplo, o Modelo das 5 Forças não contempla a regulação de mercado por parte do governo, que Porter posteriormente veio a sugerir que fosse incorporada à análise como uma força que afetas todas as demais.

empresa depende essencialmente dos recursos tangíveis e intangíveis que ela possui, e que a diferenciam dos demais concorrentes. A ideia central da RBV é identificar os recursos da empresa, avaliando cada um deles segundo seu potencial para a competitividade da empresa, e concebendo estratégias para conservar tais recursos em condições vantajosas perante a concorrência. Quanto mais heterogêneos e mais difíceis de replicar forem tais recursos, mais estável será a vantagem competitiva da empresa frente à concorrência. Os principais autores desta vertente são Birger Wernerfelt [13], Jay Barney [3], e Prahalad e Hamel [10].

Segundo Barney [3], recursos são ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa, e podem ser classificados como recursos de capital humano, de capital físico, e de capital organizacional. Assim, tais recursos podem ser parte da própria estrutura da empresa (suas competências) ou recursos que ela detém ou tem acesso. O que torna um recurso estratégico, ainda segundo Barney [3], é seu valor, sua raridade, inimitabilidade (não poder ser imitado) e insubstituibilidade (não poder ser substituído por outro).

Como pode se notar, a RBV foca sua atenção principalmente no ambiente interno da organização, em contraponto ao Modelo das Cinco Forças. Como bem salientam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [6], enquanto Porter olha a organização de fora para dentro, a abordagem da RBV olha a organização de dentro para fora. Ela também é bem mais aberta ao considerar tanto fatores estruturais como situacionais, explorando a conjuntura.

Independentemente de como tais recursos são classificados, eles podem ser incluídos em diferentes ferramentas de análise, como a matriz SWOT (figurando como competências, caso a organização já os possua, ou fraquezas, caso necessite adquirí-los), ou como recursos críticos no mapa de modelo de negócio (*Business Model Canvas*) [7]. Adquirir e proteger tais recursos, bem como impedir o acesso aos mesmos pela concorrência, passa a ser uma das principais preocupações da estratégia competitiva a ser adotada pela empresa visando garantir a uma vantagem competitiva sustentável.

Como a RBV adota uma postura mais ativa e complementar àquela empregada pelo Modelo das Cinco Forças, o uso conjunto de ambas abordagens é amplamente recomendável. Esta complementariedade é particularmente útil quando empregando a matriz SWOT, onde o Modelo das Cinco Forças dá mais atenção aos fatores externos, e a abordagem RBV aos fatores internos, obtendo-se aí um equilíbrio na análise [6].

## 7 Análise do ambiente competitivo e a formulação de estratégias

Como foi mencionado anteriormente, muito embora Pagnocelli e Vasconcellos [8] considerem a análise do ambiente como uma etapa isolada das demais, ela tem papel importante – porém distinto – tanto na definição da *estrutura* de uma empresa como de seu *comportamento*.

O primeiro contexto envolve decisões tomadas geralmente quando da concepção de novas empresas (ou a alteração do negócio em que atua), uma vez que são de caráter – em tese – permanente, implicando em um alto custo de mudança posterior.

Já as decisões relativas ao segundo contexto dizem respeito à formulação e revisão das ações e objetivos que compõem as estratégias empresariais e funcionais, e por isto necessitam ser reavaliadas a cada intervalo de revisão dos planos como parte do processo



de gestão da organização, levando em consideração o horizonte de planejamento definido no processo de planejamento. É uma vez que tais decisões se fundamentam nas definições estruturais resultantes das três primeiras etapas, este contexto é tipicamente aquele de empresas existentes (ou cuja identidade já tenha sido previamente definida).

A seguir, é discutida a utilização de cada um dos instrumentos apresentados para fins de análise do ambiente em cada um desses dois contextos: a concepção da empresa e a formulação de estratégias como um conjunto de ações e objetivos.

## 7.1 Análise do ambiente na concepção da empresa

Em se tratando do planejamento da estrutura de uma nova empresa, situação típica da atividade empreendedora, a análise do ambiente funciona como um teste de conceito. Já que sua estrutura – a *identidade* da nova organização – irá ditar a arena de competição e, por consequência, sua viabilidade em termos de competitividade, nada mais natural que esta estrutura proposta seja analisada em relação ao seu ambiente competitivo.

O processo é iterativo: uma proposta de negócio tem seu conceito “testado” no cenário competitivo a partir do Modelo das 5 Forças, proporcionando uma visão sobre a arena competitiva onde o negócio se desenvolve. São identificados os principais competidores, riscos de produtos substitutos, as barreiras de entrada e saída, bem como os parceiros-chave no negócio. Nesta etapa, podem ser identificadas com base na perspectiva RBV as competências a serem desenvolvidas ou fraquezas a serem evitadas, a luz dos fatores externos (oportunidades e ameaças) elencados a partir do Modelo de Porter, sendo a análise de sua interação realizada com auxílio da matriz SWOT e suas variantes.

Ao final desse processo, o conceito de negócio inicialmente proposto frequentemente resulta aprimorado, refinando a definição do mercado e a proposta de valor a oferecida pela empresa ao cliente final. A missão e princípios deve ser então ser formulados de forma a buscar estabelecer as alianças necessárias a garantir o acesso a esses recursos e competências, bem como os princípios que irão pautar a tomada de decisão por parte dos colaboradores. Aqui novamente a matriz SWOT e suas variantes podem ser de grande utilidade para identificar intervenientes críticos à competitividade no negócio, e que devam ser explicitamente contemplados na formulação da missão da empresa. Os princípios, por serem considerados balizadores para a tomada de decisão pelos colaboradores da empresa, devem também ser definidos levando em conta as competências e fraquezas identificados.

Uma vez que tais decisões são difíceis de serem posteriormente alteradas, as *startups* são muitas vezes a forma encontrada para propor, testar e refinar modelos de negócio. No caso de *startups*, os ciclos de análise serão acompanhados por um processo de experimentação e aprendizado em relação ao produto/serviço e aos clientes, de forma a favorecer a sua competitividade ao longo do tempo. A diferença, neste caso, é que o *feedback* para aprimoramento das definições do negócio leva em consideração também os resultados desses experimentos.

## 7.2 Análise do ambiente na formulação estratégias como um conjunto de ações e objetivos

A análise de ambiente é a porta de entrada para para a formulação de estratégias e planos de ação, e com base nessa análise serão definidos objetivos e formuladas as estratégias que a empresa pretende implementar, tanto no âmbito empresarial como no âmbito das suas

diversas funções gerenciais (operações, marketing, finanças, etc.). A análise de ambiente, neste caso, pode contemplar dois cenários: o cenário competitivo atual em que a empresa se insere, e um cenário futuro esperado (que geralmente corresponde a um detalhamento da visão da empresa ao final de um horizonte de planejamento pré-determinado). Com base nessas duas análises, as estratégias e ações serão o meio adotado pela empresa para percorrer este caminho entre os dois cenários.

É importante salientar que quando se trata de organizações existentes, as competências e fraquezas já se encontram estabelecidas, ou seja, já existe um “compromisso com o passado” por parte da empresa. Nesse caso, a dificuldade envolvida passa a ser no sentido de identificar corretamente as competências e fraquezas que a empresa apresenta e que se refletem no seu ajustamento estratégico. Neste caso, a análise através do Modelo das 5 Forças servirá para interpretar o cenário competitivo atual do negócio da empresa (a “indústria” em que ela atua), bem como para projetar possíveis cenários futuros dentro do horizonte de tempo considerado no planejamento estratégico. Através da RBV, a identificação das competências e fraquezas de impacto estratégico nos cenários atual e futuros passa a ser fundamental, e a formulação de estratégias competitivas que resultem em um ajustamento favorável pode ser particularmente facilitada pela utilização da matriz SWOT nos formatos de matriz TOWS ou como diagrama de relações. A matriz SWOT como diagrama de relações é particularmente interessante para assinalar a importância de cada um dos fatores internos, facilitando a análise sob a perspectiva da RBV visando a identificação de competências ou outros recursos essenciais a competitividade da empresa.

Procedimento semelhante pode ser adotado para o cenário futuro previsto (o detalhamento da visão da empresa). Em termos do ambiente externo, deve ser consideradas as prováveis mudanças que poderão ocorrer e como elas afetarão a indústria (em termos das cinco forças estruturais), incluindo por exemplo questões de caráter econômico, de mercado, comportamento do consumidor, tecnologias, etc. Competências essenciais a serem perseguidas e fraquezas a serem evitadas neste cenário futuro podem ser identificadas a partir da matriz SWOT e suas variantes, buscando o melhor ajustamento estratégico nesse cenário. A partir daí, as estratégias a serem formuladas poderão ser uma combinação de mudanças no posicionamento estratégico, na aquisição de recursos ou mesmo nas características estruturais da empresa.

## 8 Considerações finais

Este artigo apresentou fundamentos conceituais e instrumentos utilizados para a análise do ambiente competitivo, e discutiu seu conjunto no contexto da formulação de estratégias competitivas.

Os fundamentos conceituais e instrumentos abordados foram o conceito de ajustamento estratégico, o paradigma estrutura-conduta-desempenho, a matriz SWOT, o Modelo das Cinco Forças e a abordagem da visão da firma com base nos seus recursos (RBV), além do processo de planejamento estratégico. Todos esses elementos foram discutidos à luz das três escolas prescritivas de formulação de estratégias elencadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [6]: a Escola do Design, a Escola do Posicionamento e a Escola do Planejamento. Explorando esses fundamentos conceituais e instrumentos para fins da análise do ambiente visando a formulação de estratégias, o texto ressalta seu caráter complementar mesmo quando cada um possui associação mais estreita com uma escola distinta dentre estas três consideradas.

A matriz SWOT é um instrumento importante para realizar a análise do ajustamento estratégico de uma organização, possibilitando uma avaliação da relação entre os fatores que compõe o ambiente interno da organização e seu ambiente externo. Através de suas diversas formas de representação, a matriz SWOT permite diferentes possibilidades de análise desse ajustamento, sendo que as mais simples desempenham o papel instrumento de comunicação visual e negociação de possíveis estratégias, ao passo que as formas mais complexas e de maior ênfase no caráter analítico permitem identificar e eventualmente qualificar as relações entre cada um dos fatores (internos e externos) relevantes.

O Modelo das Cinco Forças e a abordagem RBV complementam o uso da matriz SWOT, na medida em que atentam para a identificação dos fatores internos e externos que compõe o ambiente competitivo. A análise a partir do Modelo das Cinco Forças permite identificar as forças *estruturais* de uma determinada indústria avaliando as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo. Ele tem foco notadamente externo, concentrando sua atenção no negócio em que a organização se insere, de forma a identificar oportunidades e ameaças presentes e futuras. Sua ênfase reside, principalmente, na capacidade de posicionamento e adaptação da empresa ao seu negócio.

Já a abordagem da RBV concentra suas atenções no ambiente interno da empresa, nos recursos e competência que a empresa possui ou deve possuir, e como tais recursos podem ser utilizados para obter e garantir vantagem em relação aos seus concorrentes. Neste cenário, a RBV mostra-se extremamente importante no sentido de identificar mecanismos que assegurem a diferenciação da organização e a manutenção de sua vantagem competitiva ao longo do tempo, inclusive contemplando eventuais coalizões com outros membros da indústria.

Ao final, a Escola do Planejamento é utilizada como pano de fundo para discutir a análise do ambiente em dois contextos distintos: a concepção de novas empresas, contexto este típico da atividade empreendedora, e na formulação de estratégias como conjuntos articulados de ações e objetivos, caso que caracteriza o planejamento estratégico no contexto da gestão de organizações existentes.

## Referências

- [1] ALDAY, H.E.C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. **Revista FAE**, v.3, n.2. Curitiba, maio/ago. 2000. p.9-16
- [2] BAIN, J. S. **Industrial organization: a treatise**. John Wiley,1959.
- [3] BARNEY, J.B. *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*. **Management Science**, v.32, n.10, 1986. p.1231–1241.
- [4] ISATTO, E. L. ; FORMOSO, C. T. *As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade*. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997, Gramado - RS. **Anais XVII ENEGEP**, 1997.
- [5] JONES, B.D. *Bounded Rationality*. **Annu. Rev. Polit. Sci.** n.2, 1999. p.297–321.
- [6] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [7] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- [8] PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- [9] PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- [10] PRAHALAD,C.K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, May-June 1990.
- [11] SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 2. Ed. New York:Macmilian, 1961.
- [12] WEIHRICH, H. *The TOWS matrix: a tool for situational analysis*. **Long Range Planning**, v.15, n.2, 1982. p.54-66.
- [13] WERNERFELT, B. *The Resource-Based View of the Firm*. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, 1984. p.171–180.

**Nota:**

---

Este artigo foi elaborado para fins de ensino na disciplina ENG01025 - Empreendedorismo e Gestão de Empresas de Construção, do curso de Engenharia Civil da UFRGS, e se encontra registrado como produção intelectual junto ao Sistema de Bibliotecas desta Universidade.



Este trabalho está licenciado com uma  
Licença Creative Commons - Atribuição - Compartilha Igual  
4.0 Internacional

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>