

Marilena Coelho de Azevedo

Mestre em Ciências de Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) e graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professora do curso de Administração de Universidades da rede privada de Campos dos Goytacazes/RJ.

Helder Gomes Costa

Professor da Universidade Federal Fluminense (UFF) e Chefe do Laboratório de Engenharia de Produção da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF). Pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolvendo pesquisas sobre a aplicação da Análise Multicritério à modelagem de sistemas produtivos.

RESUMO

A avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores. Na literatura encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos com tal objetivo. No entanto, estes registros estão dispersos e, em geral, apresentam uma análise isolada e específica, induzindo à perda de visão global e a erros graves de avaliação. O presente artigo apresenta uma compilação das observações encontradas na literatura a respeito deste tema, fornecendo ao leitor um referencial com uma visão global sobre este assunto.

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por diversas transformações, apresentando um comportamento dinâmico, marcado por rápida obsolescência e extrema competição. No caso particular do Brasil, esta dinâmica é estimulada pelo processo de globalização.

Neste contexto, a competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência no mercado atual. BOLJWIN E KUMPE (1990) afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da

organização de atender às flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura pró-ativa.

CERTO E PETER (1993) afirmam que informações mais precisas à luz de aspectos importantes (como novos objetivos, estruturas, tecnologias e relações informais) aumentam a competitividade das organizações.

MONTANA E CHARNOV (1998) reforçam esta idéia quando afirmam que mesmo sendo impossível conhecer plenamente todas as tendências de mudanças, o conhecimento pelo menos parcial delas permite uma postura pró-ativa em vez de meras reações. BATOCCHIO e BIAGIO (1999) ressaltam que este fato pode significar uma vantagem competitiva considerável, permitindo que a organização planeje suas ações.

Segundo ZANQUETTO FILHO e FIGUEIREDO (1999), as organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas.

Neste ambiente, é fundamental que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o

futuro. Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando sua posição competitiva no setor em que atua.

Ao se efetuar esta avaliação, deve-se recorrer a instrumentos capazes de perceber o todo, isto é, os diversos aspectos inerentes às características internas organizacionais e ao ambiente externo (DETONI *et al.*, 1996). Estes instrumentos devem apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas.

Na literatura existem registros sobre métodos desenvolvidos com tal objetivo. No entanto, estes registros estão dispersos e, em geral, apresentam uma análise isolada e específica, induzindo à perda de visão global e a erros graves de avaliação.

2. OBJETIVO

O presente artigo apresenta uma compilação das informações referentes a métodos de identificação e análise da postura competitiva organizacional encontradas na literatura, estabelecendo uma intercomparação entre elas. Assim, espera-se estabelecer uma referência que possibilite uma visão global das metodologias existentes neste âmbito e que facilite o entendimento e a aplicação destas, tanto no campo científico como na prática.

3. TÉCNICAS DE ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta seção descrevem-se, sucintamente, as principais técnicas de análise para a identificação da postura estratégica encontradas na literatura.

3.1. SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

Segundo GHEMAWAT (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” provenientes do mercado. MONTANA e CHARNOV (1998) explicam que esta abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. São realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma Matriz SWOT, conforme ilustrado na Figura 1. Assim, considera-se que estes executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se refere a seus pontos fortes, oportunidades, fragilidades e ameaças.

Figura 1: Matriz SWOT

O que é	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	Pontos fortes	Oportunidades
Ruim	Pontos fracos	Ameaças

Fonte: MONTANA e CHARNOV, 1998.

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização (Figura 2).

Figura 2: Posturas estratégicas através do SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

Segundo GHEMAWAT (2000), apesar da popularidade do SWOT, ainda não se eliminou o problema da definição da competência distintiva de uma organização, ou seja, da definição dos pontos fortes e fracos na organização. Para solucionar este problema, busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

Quando as opções estratégicas são analisadas sob uma perspectiva de longo prazo, a noção de “competência distintiva” passa a ter uma importância adicional, em consequência de riscos maiores inerentes aos investimentos de longo prazo. Assim, caso a organização busque oportunidades fora da sua atual competência distintiva, o estrategista deve considerar se a organização está

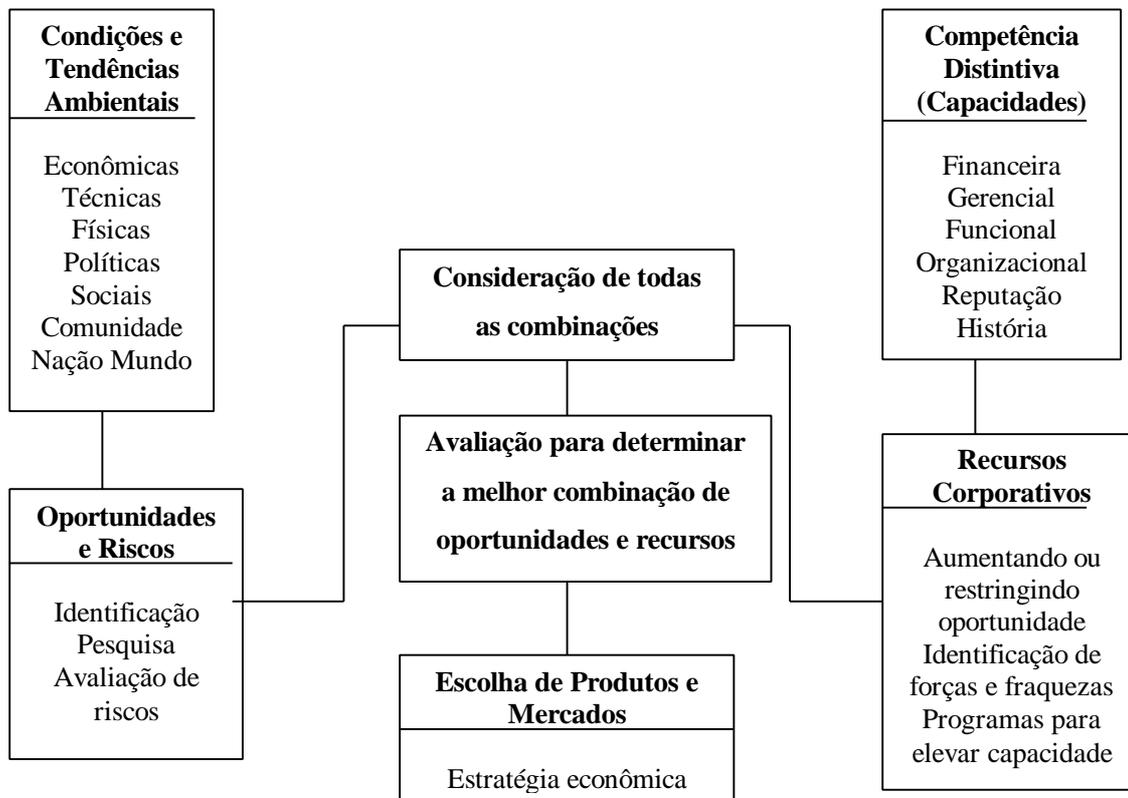
disposta a investir em outro tipo de competência (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

A partir dessa consciência, foram desenvolvidas técnicas para interpretar o comportamento organizacional diante de transformações ambientais, a fim de não desorientar o objetivo organizacional alinhado à competência distintiva e buscando identificar o portfólio da organização.

3.2. Estrutura de Estratégia de Andrews

Kenneth Andrews *apud* GHEMAWAT (2000) combinou os elementos percebidos pelo SWOT, ressaltando as competências e recursos que precisam igualar-se às necessidades ambientais. A Figura 3 expõe esta estrutura.

Figura 3: Estrutura de Estratégia de Andrews



Fonte: GHEMAWAT, 2000.

3.3. Matriz Produto/Missão de Ansoff

GHEMAWAT (2000) destaca a Matriz Produto/Missão de Ansoff, que enfatiza a adequação de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes na organização. Essa linha comum seria a “missão” da empresa ou seu compromisso de explorar uma necessidade existente no mercado como um todo. Quatro categorias são consideradas para se definir a linha comum na estratégia de negócios/corporativa. Essas quatro categorias estão ilustradas na Figura 4.

Figura 4: Matriz Produto/Missão de Ansoff

	PRODUTO ATUAL	NOVO PRODUTO
MISSÃO ATUAL	Penetração de Mercado	Desenvolvimento
NOVA MISSÃO	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

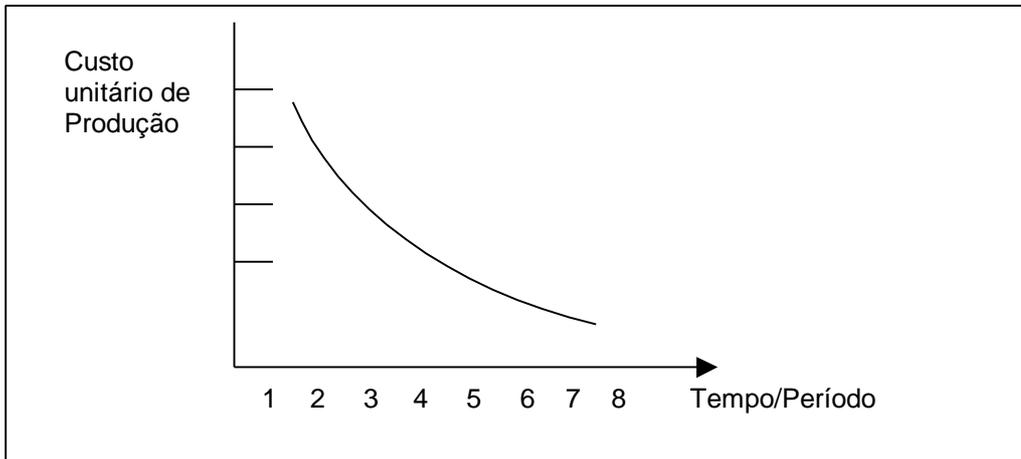
Fonte: GHEMAWAT, 2000

3.4. Curva de Aprendizagem

Segundo BETHLEM (1999), o conceito da curva de aprendizagem (desenvolvido por um comandante da base aérea de Wright Paterson em 1925) considera que a repetição de uma tarefa por um

operário conduz ao aumento da habilidade deste em realizá-la. Com este aumento de habilidade a produtividade aumenta e o custo unitário diminui. A Figura 5 ilustra este conceito.

Figura 5: Curva de aprendizagem



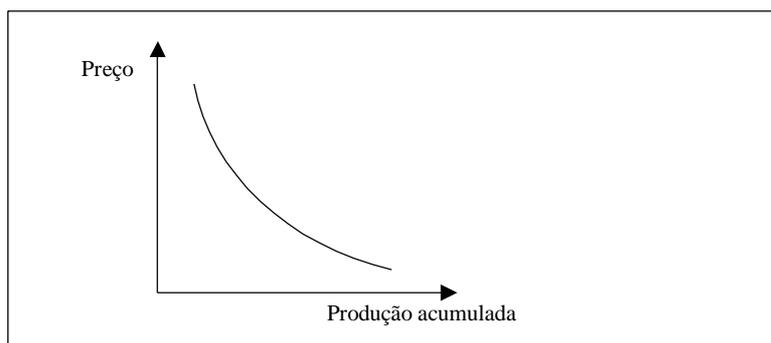
Fonte: Adaptado de BETHLEM, 1999.

3.5. Curva de Experiência

A curva de experiência é uma variação da curva de aprendizado, desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) para explicar o preço e o comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido. Segundo

GHEMAWAT (2000), o efeito da curva de aprendizado foi adaptado para empresas: a experiência aumenta a eficiência da empresa e reduz os custos de produção e o preço do produto. A Figura 6 ilustra este conceito.

Figura 6: Curva de Experiência



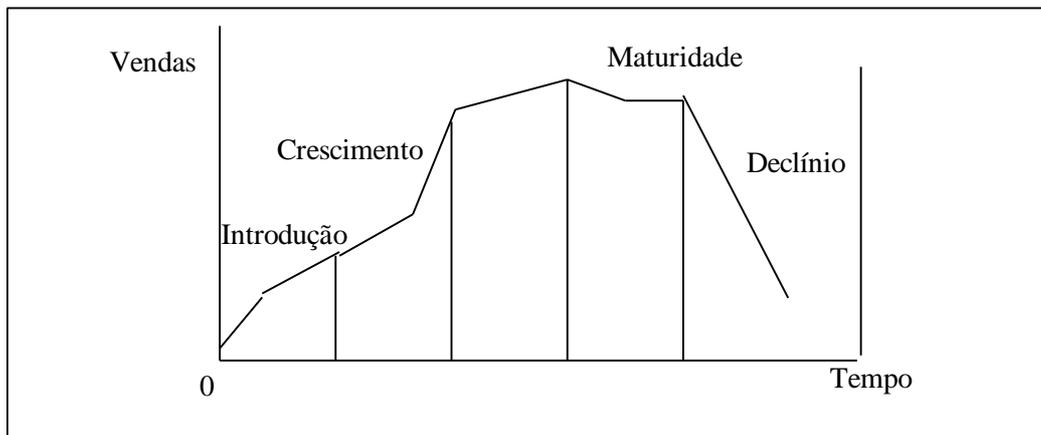
Fonte: BETHLEM, 1999.

3.6. Curva do Ciclo de Vida do Produto

BETHLEM (1999) explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos, que vão do nascimento à morte. A Figura 7 ilustra estes ciclos,

identificados pelo volume de vendas dos produtos ao longo do tempo, que são denominados: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.

Figura 7: Curva do Ciclo de Vida do Produto



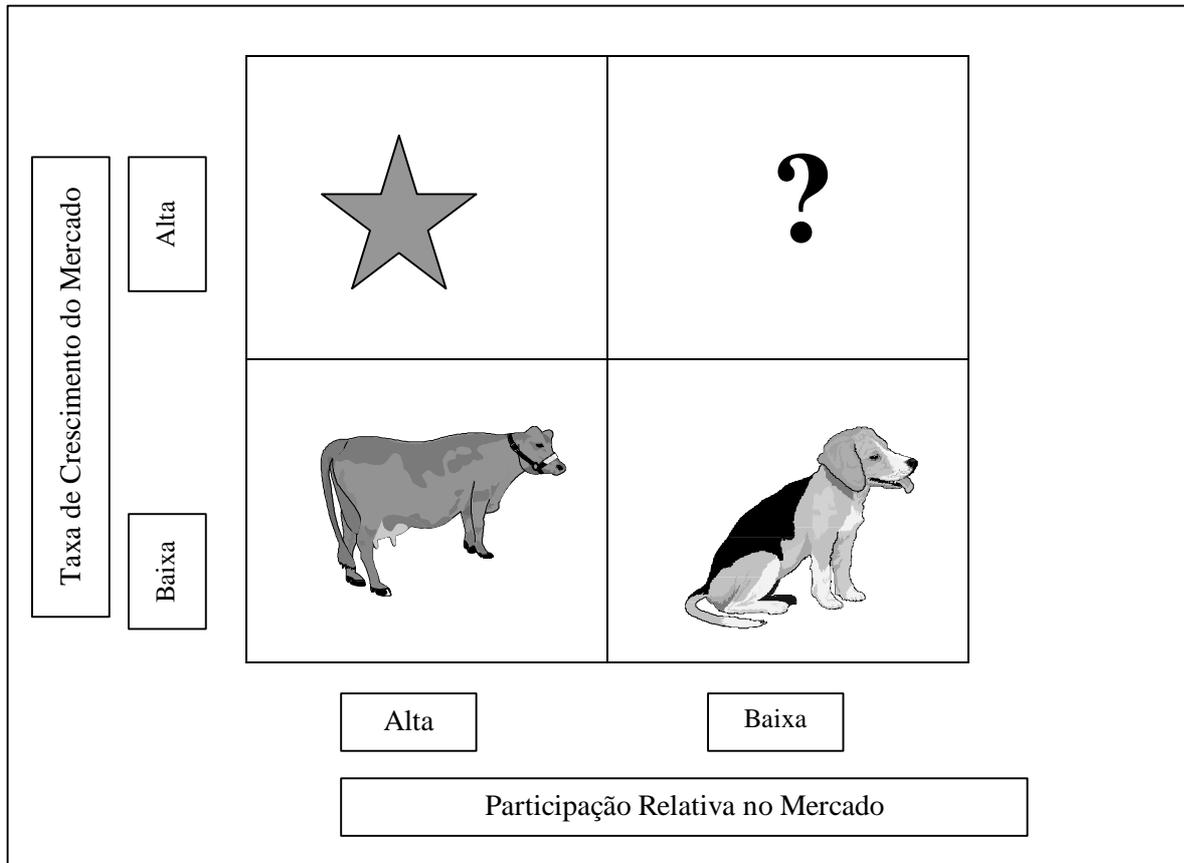
Fonte: BETHLEM, 1999.

O período de introdução pode terminar abruptamente pela incapacidade do produto em romper as barreiras inerentes aos novos produtos. No entanto, se o produto vence as barreiras de penetração e recupera o investimento inicial, ele entra na fase de penetração gradativa no mercado ou fase de crescimento. Depois de um certo tempo o mercado torna-se relativamente preenchido, a velocidade do crescimento diminui e as vendas estabilizam com a saturação do mercado, na maturidade. Depois desta fase, as vendas caem e o produto entra no período de declínio, até o seu abandono.

3.7. Matriz de Portfólio de Negócios ou de Produtos (Matriz de Crescimento/Participação – BCG)

Segundo BETHLEM (1999), o modelo original de portfólio do BCG (criado pelo Boston Consulting Group de Massachusetts) é baseado no modelo de ciclo de vida dos produtos e no de curva de experiência, descritos anteriormente. Conforme ilustrado na Figura 8, este modelo é apresentado como um gráfico de quadrantes, onde se coloca o crescimento de mercado (ou das vendas agregadas) de um produto na vertical e a penetração deste produto da firma analisada no mercado (sob a forma de parcela relativa de mercado) na horizontal.

Figura 8: Matriz BCG de Crescimento/Participação



Fonte: Adaptado de FIGUEIREDO e TEIXEIRA, 1998.

A taxa de crescimento do mercado indica o uso de caixa para financiar capital de giro e a parcela relativa de mercado é definida como a razão entre o valor das vendas do produto da empresa analisada e o valor das vendas do produto concorrente de maior venda no segmento de mercado analisado. CERTO e PETER (1993) descrevem a Matriz BCG como uma técnica utilizada para marcar as posições relativas das organizações dentro de um portfólio, possibilitando identificar as líderes.

3.8. Matriz Histórica

Também criada pelo Boston Consulting Group, a Matriz Histórica é utilizada para definir a fase do mercado em que o produto se encontra, analisando a evolução histórica dos mercados. O objetivo desta

técnica é determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização. Nesta matriz ilustra-se a dominância ou não de dois estilos de executivos, o *creator* (criador) e o *administrator* (administrador), defendendo-se a idéia de que estratégia e estilo são muito mais importantes que estrutura e estratégia (BETHLEM, 1999). A Matriz Histórica enfatiza a capacidade de aprendizagem e de mudança que as organizações bem sucedidas precisam ter, declarando que a adaptabilidade da organização a longo prazo depende de *creators* e o sucesso durante a estabilidade da indústria cabe aos *administrators*. A Figura 9 busca ilustrar este conceito.

Figura 9: Matriz Histórica

		Estabilidade Competitiva	
		Fluida	Estável
Estabilidade no ramo de negócios	Fluida	Administradores/ Empreendedores	Empreendedores
	Estável	Administradores/ Empreendedores	Administradores/ Empreendedores

Fonte: BETHLEM, 1999.

3.9 – Matriz Ambiental

A Figura 10 busca ilustrar a Matriz Ambiental, também criada pelo BCG com o intuito de caracterizar os ambientes competitivos para cada tipo de mercado. Segundo BETHLEM (1999), o

BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes competitivos:

1. Mercado por Volume – dominância de poucos competidores que atingem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio.
2. Mercado de Impasse – onde a competência e os recursos para atingir níveis competitivos de atuação são facilmente obtidos. Assim, nenhuma organização leva vantagem sobre a outra.
3. Mercado Fragmentado – em que as vantagens são provisórias ou restritas a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação.
4. Mercado Especializado – onde as oportunidades para o estabelecimento de posições são protegidas, possibilitando o desenvolvimento de uma competência específica pela organização. Neste caso, a competição não é intensa.

Figura 10: Matriz Ambiental

Números ou variáveis competitivas ou Fontes de Liderança	Muitas	Fragmentado (3)	Especializado (4)	Dificuldades de Coordenação
	Poucas	Impasse (2)	Volume (1)	
		Pequena	Grande	
		Tamanho da Vantagem Competitiva Potencial para Vantagem Competitiva		

Fonte: BETHLEM, 1999.

3.10. Matriz de Portfólio da McKinsey

A Matriz McKinsey é dividida em nove campos (3x3), conforme a Figura 11. Segundo PORTER

(1986), os dois eixos neste método são a atratividade da indústria e a força da organização no mercado.

Figura 11: Matriz McKinsey

		ATRATIVIDADE DO RAMO DE NEGÓCIO		
		Alta	Média	Baixa
FORÇA RELATIVA DO MERCADO	Alta	Investir	Crescer	Ganhos
	Média	Crescer	Ganhos	Colher
	Baixa	Ganhos	Colher	Desinvestir

Fonte: PORTER, 1986.

3.11. Matriz Arthur D. Little

Uma das mais antigas firmas de consultoria americanas, a Arthur D. Little, desenvolveu um modelo muito semelhante ao da Matriz de Portfólio do BCG. Conforme reportado em BETHLEM (1999), a Matriz ADL usa como eixos a maturidade

do ramo de negócios (como na do BCG) e a posição competitiva (em vez de faixa de mercado). Além disso, como ilustrado na Figura 12, a Matriz ADL é seccionada em 20 setores (5x4) e para cada um deles recomenda uma estratégia.

Figura 12: Matriz ADL

POSIÇÃO COMPETITIVA	MATURIDADE DO RAMO DE NEGÓCIOS			
	Embrionário	Crescimento	Maduro	Envelhecido
Dominante	Investir			Ficar
Forte		Melhorar		
Favorável	Seletiva			Colher
Aceitável			Nicho	
Fraca	Abandonar			Desinvestir

Fonte: BETHLEM, 1999.

3.12. Modelo de Avaliação da Atratividade de Mercado – Posição do Negócio (Modelo AM-PN ou Modelo 3x3)

PORTER (1986) reporta-se a uma adaptação da Matriz McKinsey, que é a matriz de três-por-três distintamente atribuída à General Electric, à McKinsey & Co e à Shell. BETHLEM (1999) destaca que este modelo foi imaginado como uma ferramenta de diagnóstico.

Conforme ilustrado na Figura 13, os dois eixos neste método também são a atratividade da indústria

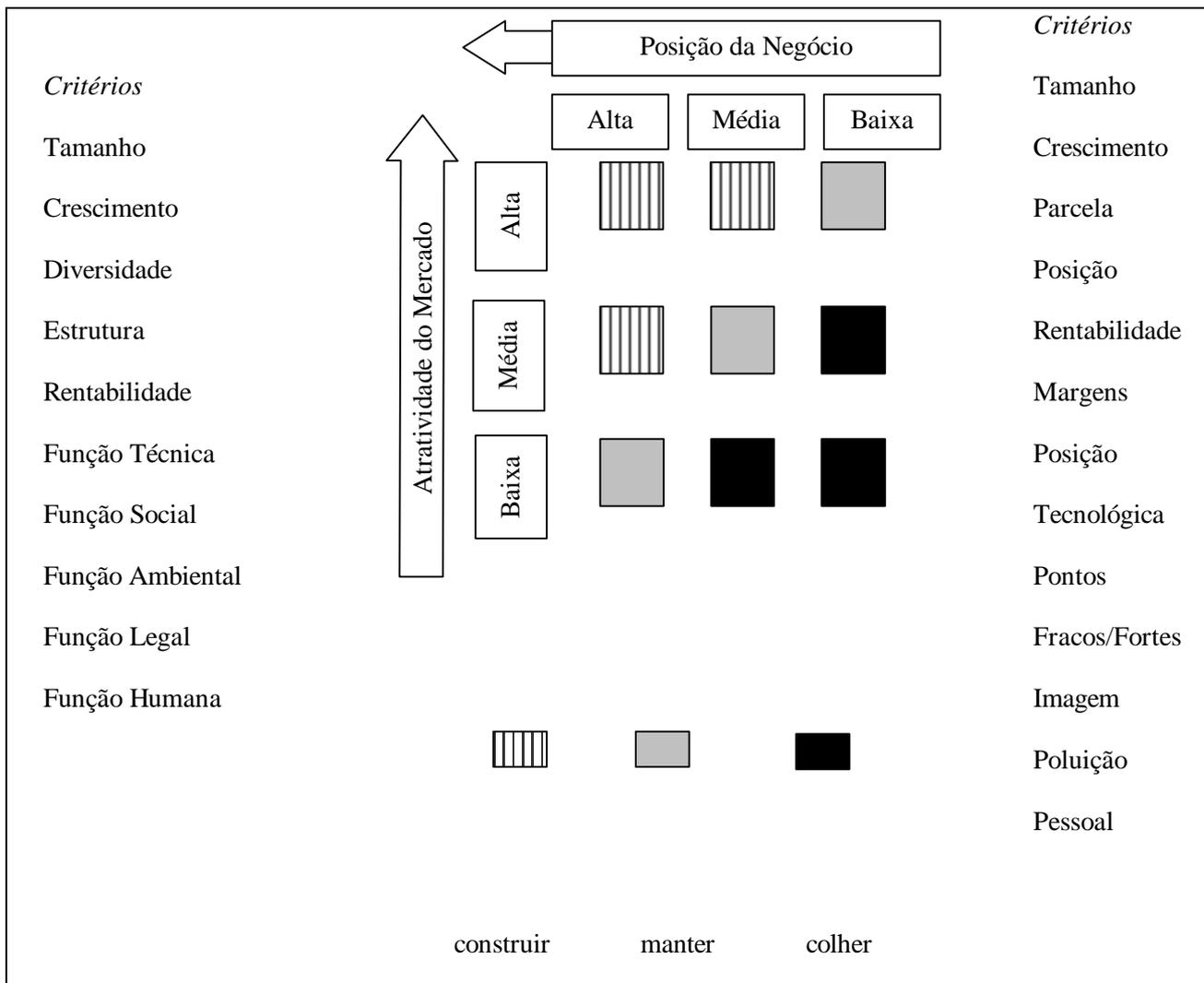
e a força da unidade empresarial. O local em que uma organização particular se encontra ao longo desses eixos é determinado por uma análise desta organização e de sua indústria à luz de critérios. Dependendo da localização da organização na matriz, sua ordem estratégica é investir capital para construir posição, manter-se em equilíbrio entre a geração de caixa e o seu uso seletivo, colher, ou desativar-se.

As mudanças esperadas na atratividade da indústria ou na posição da companhia resultam da

necessidade de reavaliar a estratégia. Uma organização pode plotar seu portfólio de negócios nesta matriz para garantir uma alocação apropriada de recursos. A organização também pode tentar equilibrar o portfólio relativamente ao seu *mix* de negócios desenvolvidos e em desenvolvimento e à

consistência interna da geração e do uso de caixa. Para diminuir a subjetividade, pode-se optar por considerar um número razoável de critérios ou fatores críticos de sucesso. A Figura 12 apresenta alguns critérios que podem ser incluídos na avaliação.

Figura 13: Matriz de Atratividade do Mercado/Posição do Negócio.



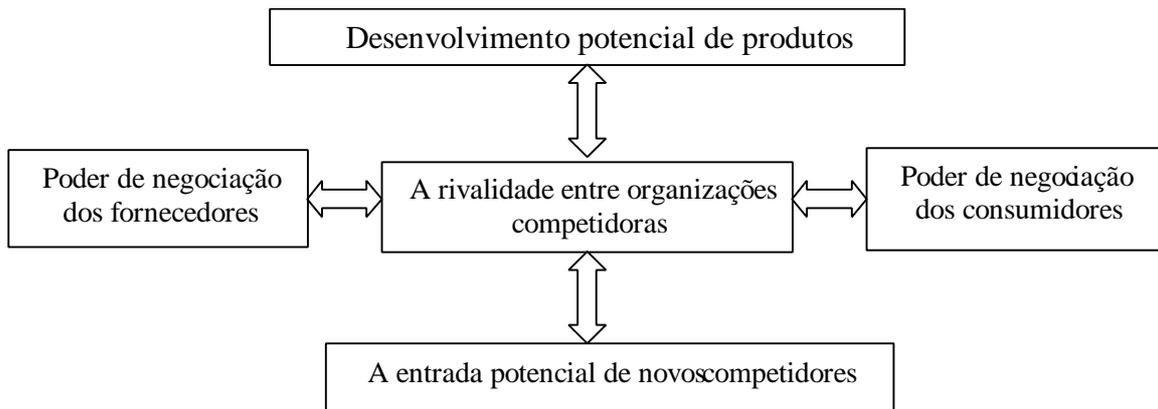
Fonte: PORTER, 1986.

3.13. O Modelo das Cinco-Forças de Porter (Porter's Five-Forces Model)

DAVID (1998) destaca que o Modelo das Cinco-Forças de Porter para a análise competitiva é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas indústrias. Segundo este modelo, a intensidade de competição entre as empresas varia de acordo com a indústria, sendo maior em indústrias de baixo retorno. De acordo

com PORTER, *apud* DAVID (1998), a natureza da competitividade de uma dada indústria pode ser visualizada (ver Figura 14) como um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

Figura 14: Modelo das Cinco-Forças de Porter



Fonte: Adaptado de DAVID, 1998.

3.14. O Modelo de Análise Estratégica de Austin (MAEA)

De acordo com ZANQUETTO FILHO e FIGUEIREDO (1999), o Modelo de Austin é um modelo específico de análise ambiental que considera particularidades de países em desenvolvimento. Este modelo é uma evolução do modelo posicional desenvolvido por Porter e busca analisar continuamente e de forma estruturada o ambiente de negócios.

O foco principal está na verificação sistemática das forças ambientais externas específicas dos países em desenvolvimento, e identificação das implicações gerenciais de cada uma destas forças para a organização. Estas informações servem para a definição das estratégias gerenciais das empresas e para o processo de tomada de decisão. Para aplicar o modelo de Austin é necessário considerar que as

forças modelam este ambiente, reconhecendo suas conexões e interdependências.

3.15. Modelo Delta

O Modelo Delta desenvolvido por HAX e WILDE (2000) busca comprovar que a estrutura estratégica de Porter é baseada em duas maneiras excludentes de competir no mercado – baixo custo e diferenciação –, e não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem no ambiente atual. Os autores acima citados discutem que a estrutura de Porter não explica as estratégias e resultados de duas empresas atuais: a Microsoft e a MCI WorldCom.

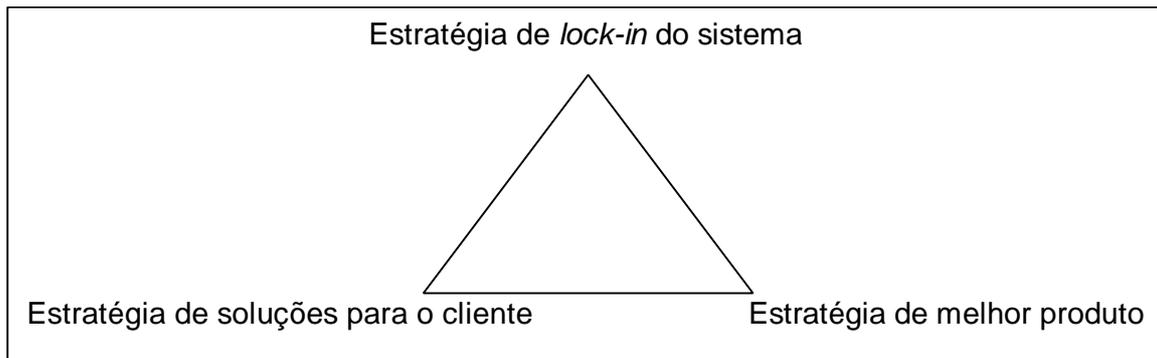
Este modelo é fundamentado em três opções estratégicas: o posicionamento estratégico de *lock-in* de sistema, ou do sistema fechado, o posicionamento estratégico em soluções para o cliente e o posicionamento de melhor produto. Este

novo modelo procura apresentar processos de adaptação que possam ajudar os executivos a lidar com os novos desafios – complexidade, incerteza e mudanças.

O Modelo Delta diferencia-se dos outros modelos em alguns aspectos tais como: definir posicionamentos estratégicos que refletem

fundamentalmente novas fontes de lucratividade e, também, alinhar essas opções estratégicas às atividades (aos processos) de uma empresa. Uma outra diferença é a introdução de processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas. A Figura 15 busca ilustrar o Modelo Delta.

Figura 15: O triângulo do Modelo Delta



Fonte: HAX e WILDE, 2000.

3.16. Metodologia GUT (Gravidade/ Tendência/ Urgência)

A metodologia GUT avalia cada fator considerado na análise da situação à luz dos critérios de gravidade, urgência e tendência. Segundo OLIVEIRA (1999), apesar de a metodologia GUT ter sido desenvolvida para a fixação de prioridades no diagnóstico estratégico, ela pode também ser aplicada para identificar a postura estratégica da organização. Desta forma, a GUT pode ser utilizada para o estabelecimento da predominância interna de pontos fortes ou fracos e da predominância externa relativamente às oportunidades ou ameaças, fatores que caracterizam a postura estratégica organizacional. Assim, o emprego da metodologia GUT torna possível estabelecer a postura da organização que orientará suas próprias estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo, em busca da missão. A organização pode escolher entre as seguintes posturas estratégicas aqui destacadas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

3.17. TIRPE (Tendência/ Impacto/ Resposta em Planejamento Estratégico)

Segundo KASZNAR (1998), a TIRPE é uma metodologia pró-ativa empregada na análise de uma tendência setorial. Como uma ferramenta ou instrumento do planejamento estratégico, a metodologia busca a construção de cenários que projetem os impactos de alguma tendência identificada em determinado setor. Portanto, a TIRPE busca delinear rumos para o futuro, antecipando sistematicamente mudanças ambientais e/ou contingências intra-organizacionais. Desta forma, reduzem-se riscos e incertezas inerentes ao processo decisório. KASZNAR (1998) apresenta os seguintes passos para o desenvolvimento desta metodologia.

1. Escolher uma tendência.
2. Verificar as áreas fundamentais de atuação da tendência escolhida.
3. Determinar os possíveis impactos causados pela tendência escolhida na área de atuação.

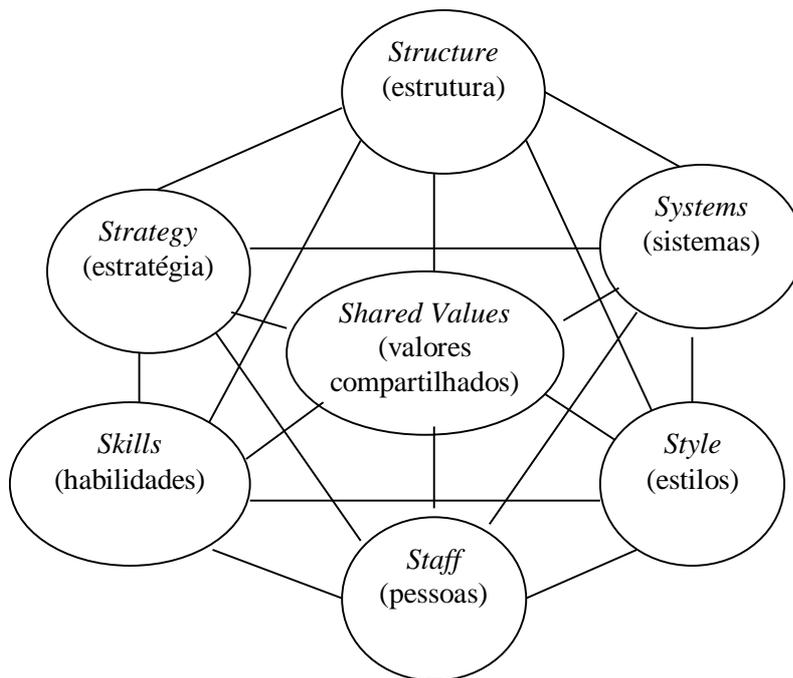
4. Montar a matriz de tendência, impactos e respostas.
5. Escolher as respostas/ações estratégicas a partir da matriz.

3.18. Estrutura 7-S

Segundo MONTANA e CHARNOV (1998), esta técnica (desenvolvida pela McKinsey & Co) destaca que a estratégia deve ser escolhida de acordo com

os “encaixes” que a envolvem. Conforme ilustrado na Figura 16, estes “encaixes” representam as áreas que influenciam a estratégia ou podem ser influenciadas por ela. Os 7-S significam: *Strategy* (estratégia); *Structure* (estrutura organizacional); *Shared values* (valores compartilhados, cultura); *Staff* (quadro de funcionários); *Systems* (sistemas e políticas administrativas); *Skills* (habilidades, talentos); e *Style* (estilo de liderança).

Figura 16: A Estrutura 7-S de McKinsey



Fonte: Adaptado de MONTANA e CHARNOV, 1998.

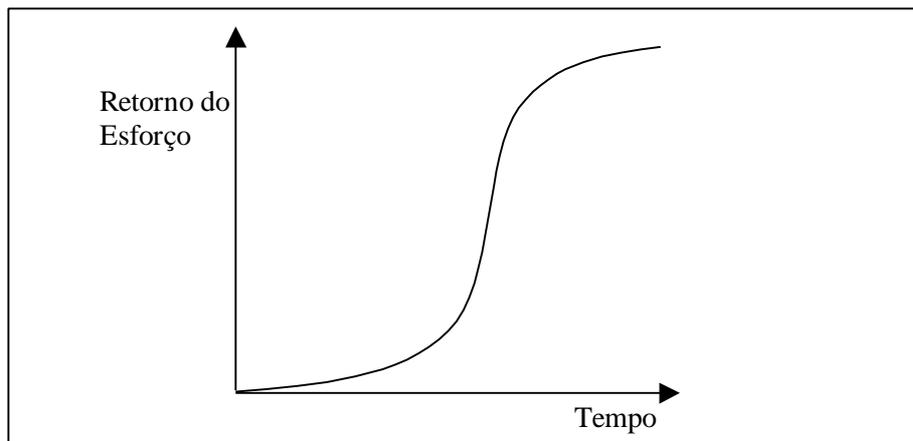
3.19. Curva de Crescimento (Fator S)

Segundo LOBATO (1997), a Curva de Crescimento de Richard Foster (Curva S) procura facilitar a compreensão, pelas organizações, de seus ciclos de crescimento à luz das ameaças externas.

Conforme ilustrado na Figura 17, a Curva S é a representação gráfica da relação entre o esforço monetário despendido em melhorar um produto ou método e os resultados obtidos como retorno desse investimento. É denominada Curva S porque, quando os resultados são delineados, o que

geralmente aparece é uma linha sinuosa em forma de S, alongada para a direita no topo, e para a esquerda na base. No início, a resposta aos investimentos feitos é lenta. A seguir, ocorre uma aceleração violenta na curva, quando é obtido o conhecimento necessário para progredir. No final, a resposta aos investimentos volta a ser lenta, tornando qualquer progresso muito caro. Desta forma, é possível identificar mudanças próximas a se refletirem sobre a obsolescência dos produtos, podendo antecipar problemas administrativos e fornecendo um gerenciamento estratégico.

Figura 17: Curva de Crescimento



Fonte: LOBATO, 1997.

3.20. Matriz de Avaliação de Fatores Externos (EFE)

A Figura 18 ilustra a Matriz EFE (*External Factor Evaluation*), descrita em DAVID (1998), como uma técnica de auxílio à avaliação de informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas. Na aplicação da Matriz EFE seguem-se cinco etapas:

1. Listar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) externos. O ideal é listar primeiro as oportunidades e depois as ameaças.
2. Determinar, para cada fator, um peso que varie de 0.0 (não importante) a 1.0 (muito importante). O peso indica a importância do fator na obtenção de sucesso pela indústria. A soma dos pesos associados aos fatores deve ser igual a 1.0.
3. Pontuar cada FCS externo de 1 a 4, para indicar o quão efetiva a organização está sendo em responder ao fator. O 4 significa que a resposta é superior, 3 representa que a resposta é acima da média, 2 quer dizer que a resposta é média e 1 significa que a resposta é pobre.
4. Multiplicar cada peso pelo ponto recebido pelo fator no passo anterior.

5. Somar os resultados obtidos no passo anterior, obtendo o resultado total da organização. Quanto mais alto este resultado, maior será a capacidade da organização para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças.

Figura 18: Matriz EFE

Fatores Críticos de Sucesso		Peso	Desempenho	Resultado
Oportunidades	Fator 1	W1	D1	W1xD1
	Fator 2	W2	D2	W2xD2

Ameaças

	Fator n - 1	Wn-1	Dn-1	Wn-1 x Dn-1
	Fator n	Wn	Dn	Wn x Dn
Somatório				

Fonte: Adaptado de DAVID, 1998.

Estrutura semelhante pode ser estabelecida para analisar o desempenho da organização à luz de FCS

internos. Esta variação da técnica denomina-se Matriz de Avaliação de Fatores Internos (IFE – *Internal Factor Evaluation*). De forma semelhante à Matriz EFE, a Matriz IFE auxilia o estrategista a conhecer melhor os fatores internos da organização, ao levantar informações sobre os recursos organizacionais disponíveis. A Figura 19 busca ilustrar a idéia da IFE.

Figura 19: Matriz IFE

Fatores Críticos de Sucesso		Peso	Desempenho	Resultado
Pontos Fortes	Fator 1	W1	D1	W1xD1
	Fator 2	W2	D2	W2xD2

Pontos Fracos

	Fator n - 1	Wn-1	Dn-1	Wn-1 x Dn-1
	Fator n	Wn	Dn	Wn x Dn
Somatório				

Fonte: Adaptado de DAVID, 1998.

3.21. Matriz de Desempenho Competitivo (CPM)

Segundo DAVID (1998), a Matriz de Desempenho Competitivo (CPM – *Competitive Profile Matrix*) posiciona as organizações avaliadas num setor produtivo quanto à sua competitividade. A CPM avalia e compara o potencial competitivo de organizações competidoras. A aplicação da CPM é realizada a partir da integração das informações obtidas da aplicação das Matrizes EFE e IFE às organizações que farão parte do estudo. Se nas Matrizes EFE e IFE a análise é feita sobre uma organização em particular, a CPM já trata de comparar algumas organizações que participam de um mesmo setor produtivo, procurando determinar a posição competitiva de cada organização analisada dentro do referido setor.

Procedimento semelhante ao utilizado nas Matrizes EFE e IFE é aplicado na CPM. Conforme ilustrado na Figura 20, na CPM os desempenhos e os resultados totais são comparados entre as organizações concorrentes e, através da análise comparativa, importantes informações estratégicas são obtidas. Esta análise permite a identificação das potencialidades relativas das organizações ao destacar informações que as caracterizam dentro da indústria em que atuam.

Figura 20: Matriz CPM

Fator Crítico de Sucesso	Peso	Organização A		Organização B		Organização C	
		Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado
Fator 1	W1	DA1	W1 x DA1	DB1	W1 x DB1	DC1	W1 x DC1
Fator 2	W2	DA2	W2 x DA2	DB2	W2 x DB2	DC2	W2 x DC2
.....
Fator n-1	Wn-1	DAn-1	Wn-1xDAn-1	DBn-1	Wn-1xDBn-1	DCn-1	Wn-1xDCn-1
Fator n	Wn	DAn	Wn x DAn	DBn	Wn x DBn	DCn	Wn x DCn
Total							

Fonte: Adaptado de DAVID, 1998.

4. INTERCOMPARAÇÃO

Na Tabela 1 estão relacionadas as técnicas apresentadas neste artigo e evidenciados seus objetivos principais e seus campos de aplicação.

Uma análise desta tabela auxilia na seleção da(s) metodologia(s) a ser(em) empregada(s) na análise da postura estratégica ou do grau de competitividade organizacional.

Tabela 1: Resumo das técnicas de avaliação da posição estratégica.

TÉCNICAS	OBJETIVOS PRINCIPAIS
S.W.O.T.	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo.
Estrutura de Estratégia de Andrews	Destacar competências e recursos organizacionais necessários para se obter valor competitivo.
Matriz Produto/Missão de Ansoff	Definir uma linha comum aos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios.
Curva de Aprendizagem	Minimizar o custo da tarefa a partir da sua realização freqüente.
Curva de Experiência	Minimizar os custos de produção a partir do aumento da eficiência da organização.
Curva do Ciclo de Vida de um Produto	Identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais.
Matriz de Crescimento /Participação - BCG	Marcar posições relativas das organizações dentro de um portfólio, a fim de identificar líderes de mercado.
Matriz Histórica	Determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização.
Matriz Ambiental	Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais.
Matriz Portfólio da McKinsey	Identificar a posição da organização no mercado relacionando a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia.
Matriz Arthur D. Little	Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios.
Modelo AM-PN	Identificar a posição da organização no mercado e relacionar a atratividade da indústria à força da unidade empresarial, por meio do emprego de múltiplos critérios.
Modelo das Cinco-Forças de Porter	Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade da competição.
Modelo de Análise Estratégica de Austin	Identificar particularidades de países em desenvolvimento analisando seu ambiente para oportunidades organizacionais.
Modelo Delta	Definir posicionamentos estratégicos e introduzir processos organizacionais de adaptação.
Metodologia GUT	Priorizar fatores a serem considerados no diagnóstico estratégico e identificar a postura estratégica da organização.

TÉCNICAS	OBJETIVOS PRINCIPAIS
TIRPE	Construir cenários para projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor.
Estrutura 7-S da McKinsey	Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com as áreas organizacionais que a influenciam ou podem ser influenciadas por ela.
Curva de Crescimento – Fator S	Auxiliar na identificação da obsolescência do produto por meio da relação entre o esforço monetário despendido e o retorno obtido sobre este investimento.
Matriz EFE/IFE	Identificar e avaliar fatores externos e fatores internos que influenciam o comportamento da organização.
Matriz CPM	Avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa.

5. CONCLUSÕES

Este artigo apresenta uma revisão das principais metodologias utilizadas na determinação do posicionamento estratégico organizacional, atingindo assim o seu objetivo principal: compilar em um único texto as principais informações registradas na literatura consultada a respeito dos métodos de análise do posicionamento estratégico das organizações.

Sobre a abrangência da literatura, foram considerados textos nacionais e internacionais. Evidentemente existem lacunas que não foram preenchidas e, possivelmente, alguma metodologia deixou de ser registrada. No entanto, este fato não deve reduzir o mérito deste trabalho, que, apesar disso, abrange as principais metodologias existentes no âmbito do tema abordado.

Registra-se ainda que observou-se a presença da subjetividade como um elemento de extrema importância na avaliação da postura estratégica. No entanto, apesar de nesta revisão terem sido encontrados alguns registros de metodologias que se utilizam de ferramentas matemáticas para tratar a subjetividade (como a Análise Multicritério e a Lógica Nebulosa), optou-se por não registrá-los aqui. Esta decisão se deve ao fato de que a inclusão destes registros implicaria a necessidade de discorrer sobre estas técnicas matemáticas, o que se torna impossível em razão do espaço disponível para este artigo.

Assim, sugere-se como trabalho futuro uma incursão na literatura em busca de métodos de análise da postura estratégica fundamentados na Análise Multicritério, na Lógica Nebulosa e em outras metodologias que reconheçam e tratem a subjetividade inerente a este tipo de problema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. 3. ed. IL, USA: Dow Jones-Irwin, 1978.
- _____. A Responsabilidade dos Diretores pela Estratégia Corporativa. *Harvard Business Review*. USA: Harvard University, v. 15, 33-42, Nov/Dez. 1980.
- ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATOCCHIO, A. e BIAGIO, L. A. A importância da avaliação do capital intelectual na administração estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19º, *Anais do XIX ENEGEP*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO, 1999. CD-ROM.

- BETHLEM, A. *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOLJWIN, P. T. e KUMPE, T. *Manufacturing in the 1990's: Productivity, Flexibility and Innovation*. *Long Range Planning*, United Kingdom: v. 23, n. 4, 44-57, 1990.
- CERTO, S. C. e PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts & Cases*. 7. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 1998.
- DETONI, M. M. M. L., SALGADO, A. E. H. e ENSSLIN, L. O Processo Decisório num Moderno Contexto Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 16º, *Anais do XVI ENEGEP*. Piracicaba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO, 1996. CD-ROM.
- HAX, A. C. e WILDE, D. L. Modelo Delta. *HSM Management*, Barueri, v. 19, 45-54, Mar.-Abr. 2000.
- KASZNAR, I. K. Escolha de ações estratégicas: aplicação da TIRPE em planejamento estratégico no terceiro setor. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, v. 5, n. 3, 225-227, Set/Out., 1998.
- LOBATO, D. M. *Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de Vantagens Competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ZANQUETTO FILHO, H., FIGUEIREDO L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19º, *Anais do XIX ENEGEP*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO, 1999. CD-ROM.

7. AGRADECIMENTOS DOS AUTORES

Este trabalho foi viabilizado graças ao apoio institucional da Universidade Federal Fluminense (UFF) e da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), além do apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação Estadual do Norte Fluminense (FENORTE) e da Fundação Carlos Chagas de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ).