

MATRIZ SWOT¹ ENTRECruzADA: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DO MÉTODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

Eduardo Santiago Spiller*

RESUMO

Este estudo explora o uso da matriz SWOT entrecruzada, adaptada, de modo a ampliar o processo de investigação de assuntos correlatos à Defesa Nacional e aprofundar os resultados alcançados com o uso desta ferramenta, a partir de sua forma original. Foram apreciados diferentes modos de apresentação da matriz SWOT entrecruzada contidos na literatura, conforme proposto por diversos autores, e realizadas comparações e contrastes entre as distintas abordagens. Considerando o fato de esta ferramenta haver sido concebida com o foco dirigido às organizações privadas, foram promovidas alterações na denominação das variáveis, para facilitar o entendimento e o uso de cada uma, de maneira a adequar a referida matriz ao Método de Planejamento Estratégico (MPE) empregado na Escola Superior de Guerra (ESG)², que visa à formulação de políticas e estratégias nos campos da segurança, do desenvolvimento e da defesa. Atualmente o método mencionado utiliza, na primeira etapa da Fase do Diagnóstico, a matriz SWOT, sem que suas variáveis sejam entrecruzadas. Nessa fase, é feito o levantamento e a análise dos ambientes externo e interno, segundo cinco diferentes enfoques denominados expressões do Poder Nacional: Política, Econômica, Psicossocial, Científico-Tecnológica e Militar. A adoção do entrecruzamento das variáveis torna a ferramenta mais robusta para o levantamento de informações que inventariam o presente e prospectam o futuro, em comparação com o simples arrolamento de aspectos considerados como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, pois revela a influência mútua e a dinâmica dos ambientes externo e interno, e possibilita a adoção de condu-

* Engenheiro Mecânico e Advogado, pós-graduado em Engenharia de Transportes, Tecnologia da Informação, M. Sc. e PhD em Administração. Professor Voluntário da graduação em Biblioteconomia e Administração da UFRJ, além de lecionar na Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas e da Escola Superior de Guerra. Contato: spiller@esg.br

- 1 SWOT é um acrônimo das palavras, em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. É um modelo de análise para a elaboração de planos estratégicos.
- 2 A Escola Superior de Guerra - ESG, organização integrante do Ministério da Defesa, dedica-se ao estudo de assuntos relacionados à defesa nacional, tomando como pontos de partida a segurança e o desenvolvimento nacionais. Com este propósito, foi desenvolvido o Método de Planejamento Estratégico da ESG, contido nas referências, ao final deste trabalho. Para fins didáticos, a ESG divide o poder nacional em cinco expressões: Política, Econômica, Psicossocial, Científico-Tecnológica e Militar, de modo facilitar o estudo da realidade brasileira.

tas proativas. Uma vez concluída a revisão do referencial teórico e a crítica ao seu conteúdo, é sugerido o emprego da matriz SWOT entrecruzada, o que faz emergir como resultado, um vetor estratégico em cada expressão, que serve como suporte às etapas subsequentes do MPE, à medida que orienta os esforços, no sentido de aproveitar os aspectos positivos que contêm e apontar a conduta para ultrapassar as dificuldades que pode enfrentar. São apresentados exemplos de situações que correspondem a cada um dos vetores, cuja apreciação do conjunto deverá auxiliar a conclusão do diagnóstico, de modo a subsidiar o processo de planejamento. Ao final, são apresentadas sugestões para futuros estudos, de maneira a aperfeiçoar não apenas o uso da ferramenta em apreço, mas do próprio MPE.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Matriz SWOT entrecruzada.

MATRIZ STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS (SWOT) CRISSCROSSED SWOT: A CONTRIBUTION FOR THE IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC PLANNING METHOD OF THE SUPERIOR WAR COLLEGE

ABSTRACT

This study explores the use of the crisscrossed SWOT tool which was adapted in order to widen the investigation process related to the National Defense issues and deepen the results achieved with the use of this tool from its original form. Different ways of presenting the crisscrossed SWOT tool according to literature were assessed, as proposed by diverse authors, and comparisons as well as contrasts amongst different approaches were made. Considering the fact that this tool had been designed with the focus aimed at private organizations, changes in the names of the variables were promoted to facilitate the understanding and use of each one in order to suit the referred tool for the Strategic Planning Method (SPM) used in the Superior War College³, which aims at formulating policies and strategies in the fields of security, development and defense. Nowadays, the referred method uses the SWOT tool in the first stage of the Diagnosis Phase without crisscrossing its variables. In this phase, the survey and analysis of the external and internal environment are done according to five different focus which are named National Power Expressions: Political, Economic, Psychosocial, Scientific-Technologic and Military ones. The adoption of the variable crisscrossing turns the tool stronger for the collection of information which inventory the present and prospect the future,

3 The Superior War College, known by the acronym ESG in Brazil is a member organization of the Ministry of Defense which is dedicated to the study related to national defense issues, taking as a starting point national security and development. For this purpose, its Method of Strategic Planning was developed and it is listed in the references in the end of this work. For didactic purposes, ESG divides the national power in five expressions: Political, Economic, Psychosocial, Scientific-Technological and Military ones so as to facilitate the study of the Brazilian reality.

in comparison with the simple list of aspects considered as opportunities, threats, strengths and weaknesses since it reveals the mutual influence and dynamics of the external and internal environments as well as enables the adoption of proactive approaches. Once completed the review of the theoretical framework and its critical analysis, it is suggested the use of the crisscrossed SWOT tool which results in a strategic vector in each expression that serves to support the following stages of the SPM since it guides the efforts toward taking advantage of its positive aspects and pointing out the conduct to overcome the difficulties that it may face. Examples of situations that correspond to each vector are presented, whose set appreciation might assist the conclusion of the diagnosis so as to support the planning process. Finally, some suggestions for future studies are presented in order to improve not simply the use of the referred tool, but the SPM itself.

Keywords: Planning. Strategy. Crisscrossed SWOT.

DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (DAFO) ENTRECruzADA: UNA CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

RESUMEN

Este estudio explora el uso de la matriz DAFO entrecruzada, adaptada, con el fin de ampliar el proceso de investigación de asuntos relacionados con la Defensa Nacional y profundizar los resultados obtenidos con el uso de esta herramienta, a partir de su forma original. Se apreciaron distintas maneras de presentar la matriz DAFO entrecruzada contenida en la literatura, según lo que fue propuesto por varios autores, y comparaciones y contrastes realizados entre los diferentes enfoques. Teniendo en cuenta el hecho de que esta herramienta haya sido concebida con el enfoque dirigido a las organizaciones privadas, se promovieron cambios en la denominación de las variables, para facilitar la comprensión y el uso de cada una, de manera a adecuar la referida matriz a la Metodología de la Planificación Estratégica (MPE) empleada en la Escuela Superior de Guerra (ESG) que tiene por objetivo formular políticas y estrategias en los campos de la seguridad, del desarrollo y de la defensa nacional. Actualmente se utiliza el método mencionado en la primera etapa de la fase de diagnóstico de la matriz DAFO, sin que sus variables sean entrecruzadas. En esta fase se realiza el levantamiento de los ambientes externo e interno, de acuerdo con cinco enfoques diferentes llamados expresiones del Poder Nacional: Política, Económica, Psicosocial, Científico – Tecnológico y Militar. La adopción del entrecruzamiento de las variables convierte la herramienta en más robusta para el levantamiento de información que registran el presente y prospectan el futuro, en comparación con la simple enumeración de los aspectos considerados como oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles, pues revela la influencia mutua y la dinámica de los ambientes externo e interno, y permite la adopción de un com-

portamento proactivo. Uma vez que se concluye la revisión del marco teórico y la crítica de su contenido, se sugiere el uso de la matriz DAFO entrecruzada, lo que hace surgir como resultado, un vector estratégico en cada expresión, que sirve de apoyo para las etapas posteriores de la MPE, a la medida que orienta los esfuerzos con el objetivo de aprovechar los puntos positivos existentes y señalar la conducta para superar las dificultades que puedan encontrar. Se presentan ejemplos de situaciones que corresponden a cada uno de los vectores, cuya apreciación del conjunto deberá auxiliar la conclusión del diagnóstico, de modo a subvencionar el proceso de planificación. Al final se presentan ejemplos para futuros estudios, con el fin de mejorar no solo el uso de la herramienta en cuestión, sino la propia MPE.

Palabras clave: Planificación. Estrategia. Matriz DAFO entrecruzada.

INTRODUÇÃO

A matriz SWOT⁴ é uma ferramenta frequentemente empregada nas análises competitivas de indústrias, durante o processo denominado como análise do ambiente ou estudo de situação. Uma das razões para isso é sua simplicidade, em termos das variáveis empregadas que emergem espontaneamente do esforço de identificar e qualificar os aspectos inerentes aos ambientes externo e interno, considerados em relação a um problema relacionado a um sistema em estudo.

A despeito de sua utilidade e do largo espectro de emprego, a própria origem do modelo é objeto de controvérsias. Segundo Tarapanoff (2001, p. 209), a análise da matriz ultrapassa os dois mil anos. Reforçando seu ponto de vista, destaca um conselho atribuído a Sun Tzu, 500 a.C.: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.” (HANZHANG, 2011, s/p).

De modo amplo, a literatura revela o amplo emprego da matriz SWOT (HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K (1995), BETHLEM, A. (1998) MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL (2000), GHEMAWAT (2000) THOMPSON JR, STRICKLAND III; GAMBLE (2008)) e indica que alguns autores fazem uso do modelo, adotando denominações distintas para as variáveis, cujas iniciais dão nome à matriz. No caso da Escola Superior de Guerra, são adotados os termos Pontos Fortes e Pontos Fracos, em lugar de Forças e Vulnerabilidades, sem que isso modifique o seu significado. Outros autores, como Weihrich (1982), alteram a ordem dos fatores e denominam a matriz como TOWS, modificando a ordem com que os elementos são considerados.

Com frequência, observa-se na literatura que o uso dessa ferramenta parece subutilizado, à medida que autores como Carvalho e Laurindo (2003), Kluyer e Pearce II (2007) e Luecke (2008) se limitam a produzir extensas relações de elementos apurados em seus estudos, categorizados de acordo com as dimensões previstas

4 Os termos cujas iniciais dão nome à matriz são: cuja sigla corresponde aos termos em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

no modelo SWOT, sem que seja estabelecida conexão entre os resultados apurados nessas dimensões.

Deste modo, como forma de estender a análise e aproveitar o esforço de apuração dos elementos componentes do citado modelo, este estudo propõe o emprego da matriz SWOT entrecruzada, derivada da original, na qual são contrapostas suas variáveis constituintes, o que faz emergir como resultado, a existência de distintas orientações estratégicas que servem como suporte às etapas posteriores de diferentes processos de planejamento estratégico.

Neste estudo, toma-se como referência o Método de Planejamento Estratégico da ESG, o qual, para fins didáticos divide a noção de Poder em cinco variáveis, denominadas Expressões do Poder Nacional. Deste modo, as interações entre as variáveis do modelo SWOT, aos pares, são estudadas a partir de cinco matrizes, cada uma correspondendo a uma das cinco expressões do poder nacional⁵.

DIFERENTES ABORDAGENS DO MODELO SWOT E SUAS VARIANTES

Para fins de comparação e contraste, são apresentadas algumas formas de elaboração e análise do modelo SWOT, utilizadas no ambiente empresarial, como contraponto à versão aqui apresentada. Vale ressaltar que a despeito do fato de os modelos haverem sido desenvolvidos visando ao ambiente empresarial privado, esses se mostram também adequados ao uso no ambiente público, civil e militar.

Diversos autores tecem críticas à matriz SWOT, devido a limitações e inconsistências. Stevenson (1976) indica haver inconsistências entre a avaliação realizada por executivos sobre forças e fraquezas, e a situação real de suas organizações, revelando a ocorrência de vieses e desejos. Dess e Picken (1999) consideram que a matriz tem limitado poder prescritivo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam a matriz, por julgarem esse tipo de análise simplista e desconectada da realidade empresarial, cujos resultados acabam não sendo usados na continuidade dos trabalhos de planejamento pela maioria das empresas que adotam o modelo. (FAHEY, 1999); Novicevic et al. (2004)) apontam a evolução da análise SWOT, tornando-se mais abrangente, porém consideram restrita sua capacidade para orientar os executivos. Mas apresentam possíveis interpretações da matriz, segundo dois aspectos: descritivo e analítico.

Tomando por propósito os estudos da competição entre organizações, a visão descritiva dos fatores competitivos, segundo o aspecto descritivo, agrupa as variáveis relativas ao ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), consideradas

5 As cinco expressões do poder nacional são: Política, Econômica, Científico-Tecnológica, Psicossocial e Militar. Para o aprofundamento acerca destes elementos, sugere-se consultar o Manual Básico da Escola Superior de Guerra.

incontroláveis; complementarmente às variáveis consideradas controláveis, relativas ao ambiente interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos). Sob o enfoque analítico, as variáveis são agrupadas de acordo com os fatores desejáveis (Oportunidades e Pontos Fortes) e os indesejáveis (Ameaças e Pontos Fracos).

A análise da Matriz SWOT, conforme apresentado por Novicevic et al. (2004), ilustrada na Figura 1, considera somente duas combinações de suas variáveis: por linha e por coluna. A combinação por linha permite a análise dos pares Oportunidades e Ameaças (OT) e Pontos Fortes e Pontos Fracos (SW):

Essa análise é consistente, em termos objetivo e descritivo, uma vez que reúne os fatores incontroláveis e os controláveis. Porém, em termos subjetivo e avaliativo, é inconsistente, pois reúne fatores desejáveis e indesejáveis. (NOVICEVIC et al., 2004, p. 88)

Quanto à combinação por coluna, a análise dos pares Oportunidades e Pontos Fortes (OS) e Ameaças e Pontos Fracos (TW):

[...] se mostra consistente, em termos subjetivo e avaliativo (fatores desejáveis agrupados, porém isolados dos fatores indesejáveis), e inconsistente em termos objetivo e descritivo (fatores controláveis e incontroláveis agrupados uns com os outros). (NOVICEVIC et al., 2004, p. 89).

Ainda, segundo Novicevic et al. (2004) a categorização utilizada na análise SWOT (objetiva/descritiva, com os fatores agrupados em controláveis e incontroláveis) é muito limitada para orientar, de modo prático, executivos, e, de modo teórico, pesquisadores. Já a categorização subjetiva/avaliativa, mostra-se mais apropriada para executivos e pesquisadores, embora seja mais complexa.

Visão Analítica dos Fatores Competitivos (Competitive Intelligence Driven)			
Visão Descritiva dos Fatores Competitivos (Backend-Planning Driven)		Desejável	Indesejável
	Incontrolável	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	Controlável	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)

Figura 1: Dupla perspectiva para análise SWOT

Fonte: NOVICEVIC et al. (2004).

Wehrich (1982) propõe uma forma alternativa de organização da matriz SWOT, operacionalizada como Matriz TOWS (Threats; Opportunities; Weaknesses;

Strengths), pois considera que a combinação de análises interna (WS) e externa (TO) não pode ser rígida, pois depende de cada situação específica, que exige escolhas estratégicas distintas.

Ruocco e Proctor (1994) revisam o método proposto por Wehrich (1982) e definem quatro atividades: (1) identificar o impacto das mudanças ambientais; (2) fazer um prognóstico para o futuro; (3) avaliar os pontos fortes e fracos da organização; (4) desenvolver opções estratégicas. As três primeiras atividades restringem-se à análise tradicional da matriz SWOT, porém, a quarta atividade traz à luz o cruzamento entre as variáveis externas e internas.

A sequência de realização das análises externa e interna não é fixa, dependendo do modo de analisar a situação (WEIHRICH, 1982). Johnson, Scholes e Whittington (2007) igualmente exploram a matriz SWOT e aprofundam a análise com a matriz TOWS. A contribuição do método TOWS está na maneira de analisar as opções estratégicas, dispostas na Figura 2.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidade	Maxi-Maxi	Mini-Maxi
Ameaça	Maxi-Mini	Mini-Mini

Figura 2: Matriz TOW

Fonte: RUOCCO; PROCTOR (1994).

A Matriz TOWS pode ser usada por planejadores estratégicos para tomar decisões quanto à forma a ser utilizada para aproveitar as Oportunidades e encarar as Ameaças ambientais, a partir de uma determinada condição interna da organização (RUOCCO; PROCTOR, 1994), de acordo com as quatro opções estratégicas possíveis, propostas por Wehrich (1982), quais sejam:

– Estratégia Maxi-Maxi (OS): Esta combinação implica maximizar Oportunidades e Forças, condição ideal para as empresas, em que a vantagem comparativa em recursos é tão grande que é possível utilizar suas Forças para aproveitar as Oportunidades e transformar as Fraquezas em Forças. Empresas de sucesso possivelmente passaram por uma das três opções estratégicas descritas a seguir, até alcançar esta condição.

– Estratégia Maxi-Mini (TS): Neste caso, minimizar Ameaças e maximizar Forças, pode ser a opção de uma empresa que possui internamente os recursos necessários para “combater” uma ameaça. Isto não significa confrontar diretamente grandes problemas externos e, sim, preparar-se ao máximo para minimizar impactos negativos;

– Estratégia Mini-Maxi (OW): Maximizar Oportunidades e minimizar Pontos

Fracos corresponde à situação em que a empresa identifica Oportunidades, mas está submetida a alguma restrição interna para ocupar uma posição de vantagem no mercado. A empresa pode escolher não eliminar seus Pontos Fracos e permitir que um concorrente aproveite as Oportunidades, ou investir para tornar-se competitiva, caso disponha dos recursos necessários ou possa obtê-los.

– Estratégia Mini-Mini (TW): Minimizar as Fraquezas, diante de Ameaças, pode ser a opção de empresas em situação precária, que lutam pela sobrevivência. Embora em geral esta não seja uma estratégia recomendada, em alguns casos ela é inevitável, sendo a única opção para evitar a liquidação, por exemplo.

De modo distinto ao exposto por Ruocco e Proctor (1994), este estudo considera não apenas o fato de que pode haver a migração por parte de uma organização entre as quatro situações expostas, em direção à ampliação de forças para aproveitamento máximo das oportunidades e superação das ameaças. A rigor, essas quatro distintas situações podem ocorrer simultaneamente em uma organização ou país, especialmente, quando se desdobra a noção de Poder, na forma com que é explorado no modelo da ESG, por intermédio das expressões do Poder Nacional.

Tifany e Peterson (2000) apresentam outra forma de entrecruzar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, de acordo com a Figura 3. Cumpre ressaltar que os autores fazem uso de nomenclatura distinta daquela adotada por este estudo, conforme será visto adiante.

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<p>Alavanca</p> <p>Quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação.</p>	<p>Restrição</p> <p>Quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa, devido aos seus pontos fracos.</p>
Ameaças	<p>Vulnerabilidade</p> <p>Quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.</p>	<p>Problema</p> <p>Quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável, devido aos seus pontos fracos.</p>

Figura 3: Matriz SWOT

Fonte: TIFANY; PETERSON (2000).

Fleisher e Bensoussan (2003) estudam a matriz entrecruzada e abordam as virtudes e vantagens da ferramenta, assim como suas deficiências e limitações. Alertam para o fato de que o modelo é puramente descritivo e, assim, não oferece ao analista recomendações estratégicas e explícitas, nem respostas específicas. Não

obstante, é uma forma de organizar informações e atribuir probabilidades a eventos potenciais⁶.

Os autores ressaltam que alguns críticos do modelo sugerem que a análise do modelo é limitada em sua habilidade de prescrever ações específicas, e seu foco é orientado a produzir estratégias reativas, em lugar de proativas⁷. Para superar muitas das deficiências, Fleisher e Bensoussan (2003) indicam que o analista deve-se ater aos fatos, e não ser influenciado pelas crenças dominantes nas organizações. Concluem a análise do modelo, sugerindo possíveis enfoques estratégicos para cada uma das quatro formas de entrecruzar as variáveis, não sendo atribuída nenhuma denominação aos quadrantes resultantes das combinações.

Como se pode verificar, cada autor atribui a eixos distintos a disposição das variáveis externas e internas, o que requer redobrada atenção por ocasião da análise do conteúdo, de modo a serem feitas as devidas comparações e contrastes entre os diversos entendimentos. Quanto à escolha dos eixos, não cabem críticas, pois não há relação de dependência entre as variáveis externas e internas e vice-versa.

Quanto à produção e estratégias reativas, em lugar de reativas esta possibilidade parece estar associada ao momento em que a análise SWOT é realizada pelos responsáveis por sua análise. No caso da ESG, tal análise ocorre na Fase do Diagnóstico, há uma fase intermediária, a Fase Política, na qual são realizados estudos prospectivos e, somente na terceira fase, a Fase Estratégica, são definidas as estratégias passíveis de adoção. Em caso de adoção da matriz entrecruzada, o método de planejamento da ESG passaria a contar com vetores ou orientações estratégicas, a partir do estudo de situação, composto pela análise dos ambientes externo e interno. Posteriormente, as estratégias a serem definidas terão como suporte os vetores apurados na fase inicial, resultando em uma sequência de estágios dotada de maior fluidez e robustez lógica.

De posse de todas as contribuições apresentadas pelas diferentes visões acerca da ferramenta em estudo, este trabalho avança com o propósito de adaptar o uso do modelo da matriz SWOT, com o entrecruzamento de suas variáveis, duas a duas, resultando em quatro elementos que representam orientações estratégicas ou vetores estratégicos aos quais são aqui atribuídas as seguintes denominações: Crescimento; Reforço; Defesa; Vulnerabilidade. Estes vetores encontram-se identificados nos respectivos quadrantes, apresentados na Figura 4, adaptados aos

6 Vale ressaltar que, de acordo com o Método de Planejamento Estratégico da ESG, a atribuição de probabilidades a eventos é tarefa a ser executada posteriormente, na Fase Política, quando são realizados estudos prospectivos, com o emprego de técnicas de construção de cenários.

7 No caso do Método de Planejamento Estratégico da ESG, as estratégias, definidas na Fase Estratégica, são proativas, vez que os resultados apurados na análise SWOT não empregados para o estabelecimento de estratégias, mas para indicar a orientação estratégica a partir de orientações ou vetores, que auxiliam o entendimento da situação atual do ambiente, em face do problema em estudo.

objetivos de estudos da Escola Superior de Guerra (ESG), cujas características são adiante exploradas. A nomenclatura dos elementos que abordam o ambiente interno é adaptada à realidade e à terminologia adotadas pela ESG.

Vale sublinhar que as orientações estratégicas não devem ser confundidas com estratégias, as quais são formuladas posteriormente, na Fase Estratégica, conforme preconizado no método utilizado pela ESG. Tais orientações servem somente para formar a base que dá suporte à fundamentação das mencionadas estratégias.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Crescimento	Reforço
Ameaças	Defesa	Vulnerabilidade

Figura 4: Matriz SWOT entrecruzada

Fonte: TIFANY; PETERSON (2000).

ANÁLISE DO ENTRECruzAMENTO DAS VARIÁVEIS ORIGINAIS

Uma vez apresentada a matriz SWOT entrecruzada, conforme exposto na Figura 4, o estudo prossegue com a apreciação dos quatro vetores resultantes dos diferentes cruzamentos, já indicados nos respectivos quadrantes.

No caso da Escola Superior de Guerra, levando-se em conta seu método de planejamento estratégico⁸, sugere-se que, no decorrer dos estudos lá realizados, passem a ser elaboradas cinco matrizes entrecruzadas. Cada uma correspondendo a uma das Expressões do Poder Nacional⁹, de maneira a facilitar, num primeiro momento, a análise de cada macroconstruto em separado. Uma vez concluído este processo, passa-se ao estudo conjunto dos cinco vetores resultantes.

Assim, durante a Fase do Diagnóstico, na etapa da análise do ambiente, é realizada a análise do ambiente externo, quando são identificadas e relacionadas as Oportunidades e Ameaças e a análise do ambiente interno, em que são identi-

8 O Método de Planejamento Estratégico da ESG, contido nas referências, ao final deste trabalho, foi elaborado para uso como instrumento de apoio ao processo de planejamento estratégico empregado nos estudos lá realizados, relativos a assuntos dedicados à Defesa Nacional.

9 Para fins didáticos, a ESG divide o poder nacional em cinco expressões: expressão política, econômica, científico-tecnológica e militar, de modo facilitar o estudo da realidade brasileira, que corresponde a uma extensão do modelo PEST, sem autoria definida, que é empregado para análise ambiental, na qual utiliza os fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos.

ficados e relacionados os Pontos Fortes e Pontos Fracos. Feito isso, é construída a matriz SWOT em sua forma original. A evolução aqui proposta corresponde ao entrecruzamento dessa matriz, de modo a permitir o estudo dos resultados das interações entre as quatro variáveis estudadas.

Neste processo em que são entrecruzadas as variáveis externas e internas, duas a duas, é feita a avaliação das respectivas interações, porém, nenhuma estratégia é proposta, haja vista que o foco do método empregado pela ESG é orientado ao futuro, e, assim, considera-se que o futuro não pode ser definido somente a partir da situação presente. Deste modo, em cada um dos quadrantes formados pelo entrecruzamento das quatro variáveis citadas, é apresentada a descrição da variável resultante, cuja denominação varia de acordo com a preferência do autor e com o propósito de uso. No caso da ESG, como já apresentado, são: Crescimento, Reforço, Defesa e Vulnerabilidade. Essas variáveis resultantes representa uma orientação estratégica ou vetor estratégico e são abordadas em pormenores, a seguir.

CRESCIMENTO

As orientações estratégicas emergem naturalmente do resultado dos cruzamentos observados. Ao serem confrontadas as Oportunidades e os Pontos Fortes, a orientação estratégica adequada deverá ser direcionada ao Crescimento. Este é o ponto focal de todas as estratégias que serão consideradas e estudadas posteriormente, de acordo com esta conjugação. A visão orientada ao crescimento é a que melhor permite explorar positivamente as condições reinantes. A seguir, são apresentados exemplos para fins de ilustração, que refletem a análise de cada um dos vetores.

– Supondo que o mercado esteja contratando profissionais de variados ramos de engenharia, para dar conta da ampliação de demanda do setor de petróleo, em face da confirmação da capacidade de produção de novas reservas. Se a Economia estiver aquecida, de acordo com a lei da oferta e da demanda, os salários desses profissionais tende a subir. Aqueles que possuem o domínio de conhecimentos de trabalhos *offshore*, isto é, aqueles serviços dedicados às atividades de exploração e exploração do petróleo no mar são os mais valorizados. É o momento de pensar no crescimento da carreira, no caso dos profissionais habilitados nos ramos da engenharia utilizados em plataformas, o que torna atraente a formação acadêmica neste ramo de engenharia.

– Considerando, de outro modo, o ambiente mundial, em que somente conflitos armados de menor vulto estejam ocorrendo, a Economia dos principais países tende a dar mostra de vigor, impulsionando o aumento da demanda agregada, e a disponibilidade de recursos. No caso de haver ampliação da demanda por produtos brasileiros, novas oportunidades surgem e passam a

permitir o aumento do leque de ofertas a que o País se interessa e pode atender. Em situações assim, pode-se também considerar a ampliação das forças existentes, por intermédio de ações de diversificação de interesses, além da consolidação de posições em que haja vantagens competitivas, diante de outros concorrentes. Nesta situação, diversos indicadores poderão apresentar resultados positivos crescentes.

REFORÇO

Na confrontação ou no cruzamento, entre Oportunidades e Pontos Fracos, o vetor estratégico é orientado ao Reforço. Regidos por esta ideia-força, os esforços são direcionados principalmente para corrigir as debilidades ou Pontos Fracos, visando aproveitar as Oportunidades emergentes.

O horizonte temporal não deve ser esquecido, pois, quando se dá atenção aos Pontos Fracos, deve-se ter em conta que alguns têm natureza conjuntural e podem, eventualmente, ser corrigidos ou superados em um intervalo de tempo mais curto. Já os Pontos Fracos estruturais requerem maior fôlego e, em geral, envolvem mudanças em longo prazo, conforme exemplos subsequentes:

– Supondo que um indivíduo queira vender o imóvel onde mora, estimulado pela tendência de crescimento dos preços atribuídos a imóveis com características semelhantes na mesma região e pelo aumento do volume de transações. A despeito desta oportunidade identificada, verifica-se que o imóvel se encontra mal conservado, necessitando de pintura e alguma reforma na rede hidráulica. A estratégia para obter sucesso na tentativa de venda passa pela promoção de reforços, que eliminem ou minimizem os aspectos que representam pontos fracos do imóvel.

– Com relação ao exemplo do item anterior, referente aos profissionais de engenharia, aqueles que não detêm conhecimentos no ramo de *offshore* devem suprir essa deficiência, o quanto antes, se quiserem aproveitar a oportunidade que surge no mercado de trabalho, reforçando as suas habilidades.

– Considerando um espaço mais amplo, em que a conjuntura mundial esteja dando mostras de franco avanço no campo da Economia, o país apresenta debilidades em diferentes áreas que dificultam ou impedem aproveitar as oportunidades que se avizinham. Diante do quadro externo favorável, todo o esforço deve ser direcionado à superação dos Pontos Fracos, de modo a aproveitar os ventos favoráveis e migrar para o quadrante do crescimento. Em um ambiente de bonança, o processo competitivo costuma ser menos acirrado, pois as oportunidades são mais numerosas e de maior vulto, e nem todos os participantes se encontram em condições de aproveitar os ventos favoráveis, ou seja, os que apresentam pontos fortes crescem. Os demais devem promover reforços, antes que o tempo vire.

DEFESA

O cruzamento entre Ameaças e Pontos Fortes aponta para o fato de que o vetor estratégico resultante dessa combinação indica que a Defesa é a visão mais apropriada. Os esforços devem ser dirigidos a dar robustez a essa conjunção, de modo a enfrentar, resistir e superar as Ameaças.

De acordo com a capacidade de enfrentamento proporcionada pelos Pontos Fortes, em face das Ameaças identificadas, a defesa pode implicar decisões que levem: ao ataque às Ameaças; a manter-se onde está, a resistir às suas consequências, em termos do impacto e dos efeitos que poderão ocorrer; a buscar desvios das Ameaças.

Ao serem empregados os exemplos anteriores, com as devidas adaptações, para ilustrar este tópico, tem-se que:

– Havendo uma acentuada reversão no valor de comercialização de imóveis, provocada pelo estouro de uma bolha especulativa, aquele mesmo proprietário deverá suspender a venda do imóvel, para defender o seu patrimônio, considerando ainda que as melhorias promovidas tornaram o imóvel valioso. Poderá, alternativamente, alugá-lo, vendê-lo, e investir o resultado em outros ativos que estejam em ascensão, o que também permite preservar a sua riqueza.

– Retomando o exemplo do profissional de engenharia, no caso de haver uma elevada admissão de profissionais oriundos de outros países, o número de vagas disponíveis será reduzido. Neste caso, ainda que o profissional esteja bem preparado, ele enfrentará uma competição acentuada para trocar de posição, e mesmo para manter-se onde está. Mudar de empresa, mesmo diante das habilidades que possui, não parece uma escolha adequada nesse momento. Se não estiver empregado, deverá verificar a existência de oferta de empregos em outro ramo, aproveitando a sua experiência e habilidades para defender a continuidade do pagamento dos compromissos pessoais já assumidos.

– Investindo na aquisição de novas habilidades, nessas circunstâncias, equivale a ampliar os Pontos Fortes, o que auxilia a manutenção da posição. Ao cessarem ou serem desfeitas as ameaças e surgindo novas oportunidades, o esforço de defesa e o investimento em Pontos Fortes impulsionarão seu crescimento.

– Supondo a instalação de uma crise de âmbito mundial ou regional, diferentes ameaças possivelmente surgirão e poderão afetar o alcance dos objetivos, diante da maior dificuldade em cumprir de planos, programas e projetos nacionais, conforme pretendido. Não obstante, o estudo do ambiente interno revela que o país apresenta forças significativas, em diferentes setores e magnitudes. Neste caso, os esforços devem ser dirigidos a promover a defesa de suas posições. Consolidar as forças existentes e reduzir as debilidades são medidas essenciais para enfrentar as ameaças identificadas, tendo-se em vista a possibilidade de que cada ameaça se torne realidade, o grau de seu impacto e a extensão que seus efeitos poderão

provocar sobre os interesses nacionais e, por esta razão, devem ser considerados antecipadamente.

VULNERABILIDADE

A quarta e última situação surge do cruzamento entre as Ameaças e os Pontos Fracos e recebe o nome de Vulnerabilidade. Este vetor aponta para a necessidade de adoção de medidas firmes e rápidas.

Deve-se considerar que o custo imposto pelo risco que carrega um indivíduo, uma organização ou um país submetido a essa situação é elevado e poderá produzir consequências severas. Neste caso, duas reações se mostram plausíveis: buscar formar resistências para sobreviver, na esperança do surgimento de Oportunidades, ou tentar converter os Pontos Fracos em Fortes. A avaliação dos Pontos Fracos pode indicar que a proteção isolada é insuficiente, diante das ameaças identificadas. Assim, devem ser consideradas possibilidades que contemplem a ajuda de terceiros. Uma saída é a formação de alianças, a outra, numa situação extrema, é a fuga.

A reunião de esforços e a obtenção de apoio podem ser representadas pelo estabelecimento de parcerias, acordos, associações, transferência de titularidade de ativos, fusões, incorporações, patrocínios, acordos, tratados e outros mecanismos que possibilitem resistir ou superar os efeitos das ameaças, caso se concretizem, na busca de minimizar possíveis perdas. Outra possibilidade corresponde à *joint venture*, descartada nesta conjunção, pois requer a existência de forças a serem somadas às de outro parceiro. Pode-se presumir, diante destas circunstâncias, que o poder de barganha de quem se mostra vulnerável é bem reduzido, o que poderá obrigá-lo a concessões indesejadas, verifiquem-se os exemplos:

– Caso haja uma acentuada reversão no valor de comercialização de imóveis, e diante do fato de que o imóvel se encontra mal conservado, necessitando de pintura e alguma reforma nos sistemas hidráulicos, a estratégia resultante deverá levar em conta que o preço a ser obtido com uma eventual venda, não apenas será reduzido por conta da diminuição da intensidade de negócios, mas agravado pelas condições precárias do imóvel. A venda do bem deve ser descartada por um tempo, e, talvez, deva ser adiada qualquer medida de melhoria, até que o quadro seja mais bem compreendido. Uma possibilidade para levantar recursos pode ser hipotecar o imóvel, outra, alugá-lo.

– No exemplo do profissional de engenharia, no caso de haver uma grave recessão, o número de vagas será reduzido. Considerando esta situação, se o profissional não estiver empregado naquele momento, dificilmente encontrará colocação, especialmente se não estiver atualizado ou não detiver experiência e preparo diferenciado, condições que o deixam ainda mais vulnerável. A saída poderá exigir a busca de alternativas drásticas, como mudar de região ou de ramo de atividade,

eventualmente tornando-se empreendedor por necessidade¹⁰, e não por oportunidade, a qual ocorre, quando alguém resolve voluntária e espontaneamente tornar-se independente, iniciando um negócio próprio. A primeira é provocada por sufocamento, e revela uma conduta de escape, enquanto a segunda é motivada pelo desejo de liberdade e pela oportunidade de crescimento. A formação de alianças, com a criação de uma sociedade, pode ajudar a diminuir a intensidade ou o número de Pontos Fracos. Se estiver empregado, parece ser apropriado investir em processos de aperfeiçoamento profissional, ou começar a preparar-se para uma aventura como empreendedor por oportunidade, quando esta surgir.

– No tocante à suposição, já considerada, de instalação de uma crise de âmbito mundial ou regional, diferentes ameaças possivelmente surgirão e poderão afetar o alcance dos objetivos, a partir da maior dificuldade em cumprir planos, programas e projetos nacionais, conforme previsto. A situação poderá se agravar, diante da identificação de Pontos Fracos diversos, em diferentes áreas e magnitudes. É razoável considerar que a competição internacional se acentuará, sem que o país esteja em condições adequadas para disputar as poucas Oportunidades e para enfrentar as Ameaças. Esse é o momento para buscar o apoio interno, promovendo a união nacional de esforços, e apoio externo, para tentar corrigir os Pontos Fracos ou contornar as restrições resultantes desta situação. Tal apoio dependerá, no entanto, das alianças feitas anteriormente e da importância geoestratégica do país em dificuldades.

Deve-se ter em conta que os custos, sob tais condições, sejam mais elevados do que o normal, diante do risco evidente. Reverter os Pontos Fracos seria ideal, o que deslocaria o quadro no sentido da orientação estratégica de Defesa, já explorada no item anterior.

Embora o deslocamento indicado resulte na melhor condição, o ponto focal é a necessidade de sobreviver diante dos resultados latentes sinalizados pelas ameaças, à medida que se realizem. Assim, deve ser levada em consideração a chance de que cada ameaça se cumpra, o grau de impacto que provoca e a sua extensão sobre anseios, interesses e objetivos nacionais.

Vale ressaltar que as ameaças estudadas são avaliadas, em termos de três aspectos: a probabilidade de sua realização, isto é o risco associado à ocorrência dos eventos que revelam as ameaças; o impacto que estas poderão produzir, isoladamente e em conjunto; a extensão de seus efeitos.

A combinação desses aspectos influencia as decisões a serem tomadas, segundo quatro diferentes níveis de criticidade, sendo o mais brando aquele corres-

10 O estudo do empreendedorismo tipifica os empreendedores em duas categorias, aqueles que buscam abrir um negócio visando à sua subsistência, denominados de empreendedores por necessidade, e os que abrem um negócio como forma de diversificação de atividades, diante da disponibilidade de recursos para investir e do vislumbre de uma nova oportunidade de negócios.

pondente às ameaças com baixa probabilidade de ocorrência e baixo impacto, seguido pela condição que reúne alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto. Os níveis de criticidade mais desfavoráveis correspondem: à baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto e o pior deles é caracterizado pela alta probabilidade de ocorrência e alto impacto. Todos exigem a preparação para a gestão de crises, que impõem a preparação e a adoção de planos de contingência, além do gerenciamento da reação, de acordo com a capacidade existente, inventariada a partir dos pontos fortes e fracos identificados. Em adição, tendo em vista que o foco do método de planejamento da ESG é orientado ao futuro, esses resultados serão acompanhados, até o limite temporal de estudo de um dado objeto de interesse.

A estimativa da extensão dos efeitos é subsidiária às combinações ora relatadas e, por conveniência, é feita, em seguida à caracterização dos dois aspectos citados, de maneira a facilitar o estudo de um modelo mais enxuto.

Por todo o exposto, podem ser escolhidas diversas formas para estimar o comportamento das variáveis e dos vetores estratégicos resultantes. Deve-se ter em conta que o aumento do grau de precisão implica: contar com recursos e meios de investigação; a disponibilidade, o domínio e o emprego de modelos matemáticos e técnicas apoiadas por recursos de Tecnologia da Informação; disponibilidade de tempo; e maior esforço de investigação, antecipação e velocidade para o preparo e a resposta aos desdobramentos.

Quanto ao fato de o modelo ter características reativas, de acordo com o entendimento de Fleisher; Bensoussan (2003), esse aspecto deixa de ser relevante, quando a ferramenta não é usada de modo isolado, como no caso da ESG, em que serve de base para a continuidade de estudos estratégicos que empregarão outras ferramentas voltadas a estimar o futuro, donde resultarão não mais vetores, mas estratégias proativas.

Para fins acadêmicos e para problemas de menor complexidade, podem ser utilizadas matrizes ponderadas, nas quais a cada oportunidade e ameaça, sejam estimados: o grau de impacto, numa escala de 1 a 10, e a probabilidade de sua ocorrência, expressa no intervalo de 0,1 a 1 em que 1 corresponde à certeza, ou 100% de probabilidade de ocorrência do evento que corresponder à oportunidade ou à ameaça identificada. O intervalo dispensa o zero como extremo inferior, pois, se a probabilidade de ocorrência do evento que corresponde a uma ameaça for zero, não haverá oportunidade, tampouco ameaça. Este processo se mostra útil, ao permitir que seja estabelecida uma sequência de prioridades, que serão confrontadas com os Pontos Fortes e Pontos Fracos considerados, de modo a serem buscadas soluções de aproveitamento da oportunidade; de contorno ou de enfrentamento do problema que caracteriza a ameaça considerada.

Ao serem consideradas as Expressões do Poder Nacional, os impactos podem ser estimados, em termos de ganhos e perdas que potencializem ou prejudiquem

o alcance ou a manutenção dos Objetivos Fundamentais, Objetivos de Estado ou Objetivos de Governo, em termos de imagem, prestígio, recursos econômico-financeiros, bens materiais, pessoas, poder dissuasório etc.

Por oportuno, cumpre ressaltar a importância do estudo conjunto das matrizes SWOT entrecruzadas, elaboradas individualmente para explorar a situação geral de cada Expressão do Poder Nacional. Não é o caso de se tentar identificar a matriz resultante desse conjunto, mas dar o tratamento devido, notadamente quanto aos problemas inerentes a cada expressão, cuja relevância e prioridade decorrerão das necessidades e objetivos já definidos, que poderão, a partir daí, sofrer modificações, exceto no que toca aos Objetivos Fundamentais.

Para ilustrar a situação ora considerada, tome-se como exemplo um país fictício que, após a realização do estudo de situação, que abrange as análises do ambiente externo e interno, e, concluída a elaboração das matrizes SWOT entrecruzadas, apresenta os seguintes resultados para cada uma das Expressões do Poder Nacional, em termos de vetores estratégicos:

- Expressão Política: Vulnerabilidade.
- Expressão Econômica: Crescimento.
- Expressão Científico-tecnológica: Reforço.
- Expressão Psicossocial: Defesa.
- Expressão Militar: Reforço.

Devidamente ressaltado o fato de que os vetores estratégicos não devem ser confundidos com estratégias, que serão concebidas em momento posterior, na Etapa da Concepção Política, integrante da Fase Política do Método de Planejamento Estratégico da ESG (MPE), tem-se que tais vetores representam elementos norteadores que deverão ser levados em conta, na continuidade do processo de planejamento, à medida que avança o estudo do problema escolhido, levando-se em consideração que as condições representadas pelos vetores ocorrem simultaneamente, uma vez que fazem parte da realidade, no momento em que ocorre a Fase do Diagnóstico.

Assim sendo, diante desse quadro, em que o vetor de crescimento apurado em relação à Expressão Econômica se confirme, isto é, que as oportunidades surjam e sejam explorados os pontos fortes, de modo a aproveitar tais oportunidades, os resultados eventualmente apurados poderão ser reinvestidos em proveito das demais expressões cujos vetores apontam para situações de reforço, de vulnerabilidade e de defesa. Porém, o *quantum* e a prioridade serão estabelecidos pelo decisor estratégico, de acordo com os Objetivos Fundamentais, de Estado e de Governo e, ainda, com os compromissos políticos assumidos, ou seja, na Fase Política e na Fase Estratégica do MPE, após a escolha do cenário ideal e, durante a concepção das estratégias, serão levados em consideração tais vetores, em conformidade com os Objetivos de Estado e os Objetivos de Governo.

CONCLUSÃO

Por todo o exposto, uma vez apresentada a revisão do referencial teórico relativo à matriz SWOT em suas formas simples e entrecruzada, segundo a ótica de diferentes autores, foi possível comparar e contrastar as diversas abordagens e analisar a possibilidade do emprego da forma entrecruzada, adaptada ao Método de Planejamento Estratégico da ESG. Visando demonstrar a pertinência dessa atualização ao método em apreço, na forma atualmente empregada, foram apresentados exemplos, de maneira a esclarecer o uso e a destacar a utilidade da ferramenta na forma apresentada, como elemento subsidiário ao processo de planejamento estratégico, no caso de eventual utilização pela Escola Superior de Guerra.

Pode-se observar que os denominados vetores estratégicos não entram em choque com as estratégias formuladas em etapa posterior. Ao contrário, pavimentam o caminho oferecendo suporte à formulação de estratégias e à tomada de decisão em diferentes condições, de modo a reduzir a possibilidade de surpresas que possam comprometer o julgamento do decisor.

Este trabalho é concluído com a sugestão de que, em estudos futuros, seja considerado o uso de métodos qualitativos e quantitativos, notadamente por intermédio de estudos de casos e pesquisas sobre a percepção de analistas estratégicos, de maneira a ser ampliado o grau de conhecimento existente sobre o assunto, acrescentando novas e importantes contribuições ao processo de planejamento e à formulação de estratégias voltadas à Defesa Nacional.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Creating competitive (dis)advantage: learning from Food Lion's freefall. *Academy of Management Executive*, v. 13, n.3, p. 97-111, 1999.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). *Manual Básico*: v. III. Rio de Janeiro, 2013.

FAHEY, L., *Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade*. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analysing business competition*. Upper Side River (NJ): Prentice Hall, 2003.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANZHANG, T. *A Arte da guerra de SunTzu: os 13 capítulos originais*. Tradução de Sally Tilelli. São Paulo: Gente, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KLUYER, C. A. de; Pearce II, J. A. *Estratégia: uma visão competitiva*. Tradução de Monica Rosemberg. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUECKE, R. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOVICEVIC, M. M. et al. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 1, p.84 – 94, 2004.

RUOCCO, P.; PROCTOR, T. Strategic planning in practice: a creative approach. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 12 n. 9, p. 24-29, 1994.

STEVENSON, H. H. Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review*, v. 17, n. 3, p. 51-68, 1976.

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001.

TIFANY, P.; PETERSON, S. *Planejamento estratégico*. Tradução de Flávio Deni Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. *Crafting & executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases*. 16th ed. New York, NY: [s. n.], 2008.

WEIHRICH, H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*. v. 15, n. 2, p.1-19, 1982.