



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



01 a 03  
de dezembro 2021

## **Análise de Força, Fraqueza, Oportunidade, Ameaça (SWOT) para posicionamento estratégico empresarial: estudo de caso em empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres**

**Isabela Volski**

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil – UFPR

**Frank Kiyoshi Hasse**

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil - UTFPR

**Emeline Melchior**

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil - UTFPR

**Cezar Augusto Romano**

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil – UTFPR

**Sabrina Golinhaki**

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil - UTFPR

**Resumo:** A adoção de estratégias pelas organizações permite o seu correto posicionamento, frente às dificuldades em gerenciar o crescimento ou de manter a sobrevivência, em um mercado que alterna ameaças e oportunidades. O presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias adotadas em uma empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres localizada no interior do estado do Paraná, Brasil, a partir da aplicação da matriz SWOT, posicionando-a quanto à sua estratégia. Utilizando-se das técnicas de planejamento estratégico com o apoio a matriz SWOT foi analisado o posicionamento atual da empresa. Foram pontuadas as relações entre cada uma das forças e fraquezas do ambiente interno em relação à cada uma das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Como resultado foram obtidas respostas quanto ao melhor posicionamento a ser adotado pela empresa. Os resultados mostram ser possível traçar estratégias coerentes com o uso da matriz para assim contribuir para o alcance das metas e objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial, matriz SWOT, Estudo de caso.

## **Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) analysis for business strategic positioning: case study in a company in the fire and disaster prevention sector**

**Abstract:** The adoption of strategies by organizations allows for their correct positioning, given the difficulties in managing growth or maintaining survival, in a market that alternates threats and opportunities. This work aims to analyze the strategies adopted in a company in the fire and disaster prevention sector located in the interior of the state of Paraná, Brazil, from the application of the SWOT matrix, positioning it as to its strategy. Using strategic planning techniques with the support of the SWOT matrix, the current position of the company was analyzed. The relationships between each of the strengths and weaknesses of the internal environment in relation to each of the

opportunities and threats of the external environment were scored. As a result, answers were obtained regarding the best position to be adopted by the company. The results show that it is possible to design coherent strategies with the use of the matrix, thus contributing to the achievement of the organization's goals and objectives.

**Keywords:** Business strategy, SWOT matrix, Case study.

## 1. Introdução

A gestão do desempenho estratégico das empresas visa a obtenção de vantagens competitivas de mercado. Para tanto, as empresas investigam os ambientes interno e externo com vistas à confecção do seu modelo de negócios. Com essa visão, elas têm tentado desenvolver soluções para transformar o seu modelo de negócios usual.

Yildiz et al. (2020) aplicaram métodos de gestão de desempenho estratégico visando analisar e monitorar desempenho das estratégias adotadas, evidenciando que os resultados desse monitoramento são considerados úteis porque se apresentou um novo processo de desenvolvimento de modelo de negócios.

A análise das estratégias pode ser feita a partir ferramentas que auxiliam na construção do modelo de negócios. Razkenari et al. (2020) utilizaram uma estrutura SWOT para avaliar os pontos fortes e fracos da indústria, bem como as oportunidades e ameaças externas, com a pretensão de ajudar as organizações a compreender os benefícios potenciais e auxiliá-los na criação de um roteiro para seu futuro desenvolvimento estratégico. Eles ressaltam que avaliar os avanços setoriais é fundamental, especialmente porque é necessário determinar os fatores que estão impedindo a adoção de estratégias de maneira mais completa e rápida.

Outro complemento à análise da estratégia é seu embasamento a partir de fundamentos teóricos. Santos et al. (2018) analisaram a estratégia a partir das forças competitivas de Porter, mostrando existir oportunidades e desafios tanto no ambiente interno quanto no externo. Identificaram que não existe uma estratégia genérica estabelecida no seu estudo de caso, sendo necessário o envolvimento do governo, das instituições acadêmicas e de pesquisa, bem como outras organizações que estão na região para competir globalmente.

Além disso, deve-se considerar na análise que as empresas, em sua grande maioria, já estão atuando no mercado, havendo a necessidade da confecção de modelos de negócios adaptáveis às necessidades temporais. Verstraete et al. (2017) descobriram em sua pesquisa-ação que o modelo de negócios pode ser retirado de seu contexto original e usado em organizações existentes. Os resultados sugerem que em empresas tradicionais de pequeno porte, em que ferramentas estratégicas raramente são mobilizadas, esse modelo pode ser apropriado para os líderes abordarem a questão do crescimento dos negócios. Além disso, a interação entre gestores e pesquisadores pode contribuir para o avanço do modelo e a homogeneização de sua representação.

Propõe-se nessa pesquisa, na problemática do desenvolvimento dos modelos de negócios de empresas a apresentação da formulação de estratégia a partir da análise das forças de Porter e da matriz SWOT, culminando-se na apresentação do seu posicionamento estratégico. O objetivo dessa pesquisa é, portanto, analisar as estratégias adotadas em uma empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres localizada no interior do estado do Paraná, Brasil, a partir da aplicação da matriz SWOT, posicionando-a quanto à sua estratégia.

O artigo está estruturado como segue. As justificativas, o propósito da pesquisa, as questões e o seu objetivo são discutidos nessa seção. São expressos na Seção 2 os conceitos teóricos para embasamento. A Seção 3 contempla uma descrição dos métodos de pesquisa. A análise de dados e a apresentação dos resultados são fornecidas na Seção

4. As conclusões e perspectivas futuras são descritas na Seção 5, concluindo-se com as limitações da pesquisa e implicações práticas.

## 2. Estratégia empresarial

Os modelos de negócios apresentam um papel significativo no desempenho das empresas. Cada estratégia do modelo de negócios tem um efeito diferente na lucratividade, crescimento e competitividade de mercado. Existem combinações ideais de variáveis desse modelo que podem ajudar as empresas a atingir um desempenho superior. Para projetar modelos de negócios, deve-se entender aquelas que fariam uma empresa atingir um desempenho superior (JANG et al., 2019). Eles precisam ser reconsiderados para incluir métodos novos e aprimorados, além de serviços inovadores, que podem levar a uma redução no uso de recursos (BERTINO et al., 2021).

Um dos problemas quanto à adoção de novas estratégias nesses modelos está na identificação das demandas para formulação de estratégias ao longo do tempo. Giannoni et al. (2017) identificaram que as empresas estudadas em sua pesquisa não perseguem estratégias de negócios que promovam mudanças organizacionais profundas. Ao invés disso, elas concentram seus esforços de curto prazo nas demandas urgentes do mercado.

Outro fator relevante está na definição dos fatores que afetam a estratégia do modelo de negócios. Ke et al. (2015) ressaltam que as estratégias desempenham papel importante nos resultados. Eles identificaram que dentre as 20 práticas estudadas pelos autores, correlacionadas com as estratégias, 16 delas estão relacionadas a clientes e consultores, sugerindo esses serem relevantes na definição da estratégia a ser adotada. Verificaram também que o desempenho dos custos, a satisfação do cliente e os relacionamentos entre as partes contratantes estão significativamente correlacionados com as estratégias.

Maia e Iarozinski Neto (2016) evidenciaram em sua pesquisa como fatores determinantes nas características organizacionais de empresas do subsetor da construção civil as estratégias de melhoria, o comportamento do indivíduo no trabalho, a estrutura de funcionamento, a dinâmica de crescimento, o estilo de gestão, as relações interpessoais e o posicionamento da empresa perante o mercado. Bagdad e Mohammad (2016) ressaltam que adotar uma estratégia anteciparia resultados que poderiam melhorar a qualidade de vida ambiental, social e econômica, indicando um desenvolvimento sustentável.

Na definição da estratégia as empresas visam obter vantagens competitivas. Rengel et al. (2019) alegam que as vantagens competitivas se dividem antagonicamente, sendo de um lado a análise dos fatores exógenos à organização, decorrentes do posicionamento e dinâmica do mercado e, do outro lado a análise dos fatores internos, tais como as competências, capacidades e habilidades para explicar as vantagens competitivas empresariais. A partir dessa visão, Namugenyi et al. (2019) ressaltam que investigar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das empresas é popular entre os pesquisadores de negócios em grandes organizações, sendo comumente usada a análise SWOT no planejamento estratégico. Discutem que os artefatos da análise SWOT são usados e reutilizados em vários domínios de aplicação e conhecimento.

Como supracitado, a análise SWOT está estruturada a partir dos ambientes interno e externo da organização, a partir de uma visão sobre quais são suas forças e fraquezas (do inglês *strengths* e *weaknesses*) no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças (do inglês *opportunities* e *threats*) no ambiente externo. A partir dessa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional (SALMONT et al., 2013).

Quanto às vantagens competitivas, outra análise é aquela proposta na teoria de Porter (2008). O autor propôs cinco forças competitivas, sendo elas: 1) a ameaça de novos participantes; 2) o poder de barganha dos fornecedores; 3) o poder de barganha dos

compradores; 4) a ameaça de substitutos e, por fim 5) a rivalidade entre concorrentes. Essas forças moldam a estratégia da empresa e fornecem uma estrutura para antecipar e influenciar a concorrência.

Para Porter (2015) a partir da análise das forças competitivas as empresas adotam um posicionamento estratégico, sendo definidas as estratégias pelo autor como estratégia de custo, diferenciação e foco. Basicamente, a primeira está relacionada a custos baixos e economia de escala, a segunda pela oferta de algo único em alguma necessidade de valor para os clientes, e o último é direcionado a um segmento específico ou grupo de segmentos de mercado (SANTOS et al., 2018).

### 3. Metodologia

Visando o objetivo proposto nesta pesquisa, adotou-se o estudo de caso como método de pesquisa aplicada, conforme prescrito por Yin (2010). Por meio de uma pesquisa bibliográfica para embasamento da aplicação da análise SWOT e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas para uma empresa do setor de prevenção de incêndios e desastres, elaborou-se uma matriz para quantificação dos índices estratégicos. A seguir, a Figura 1 exemplifica a estruturação da matriz SWOT, sendo listadas as forças e fraquezas referentes ao ambiente interno nas linhas (em branco) e oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo nas colunas (em branco).

**Figura 1 – Exemplo da matriz SWOT utilizada nessa pesquisa**

		AMBIENTE EXTERNO										SOMATÓRIA DOS IMPACTOS	
		Oportunidades					Ameaças						
Análise dos Ambientes													
AMBIENTE INTERNO	Forças											-	
												-	
												-	
												-	
												-	
	Fraquezas											-	
												-	
												-	
												-	
												-	
SOMATÓRIA DOS IMPACTOS													

Fonte: Autoria própria (2021)

Os dados coletados quanto as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são qualitativos e obtidos por meio de entrevista estruturada com as gestoras da empresa e dados obtidos em pesquisa de mercado (quanto ao ambiente externo). Já os resultados obtidos na aplicação da matriz são quantitativos. Portanto, essa pesquisa tem cunho quali-quantitativo.

Para definição da postura adotada pela empresa, foram pontuadas de 0 a 5 as relações entre cada uma das forças e fraquezas do ambiente interno com cada uma das ameaças e

oportunidades do ambiente externo. Essas pontuações foram estabelecidas de acordo com os impactos identificados nas relações. Os critérios das pontuações foram definidos previamente, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Critérios para as pontuações**

Impacto das relações	Pontuação
Inexistente	0
Mínimo	1
Baixo	2
Médio	3
Alto	4

**Fonte: Aatoria própria (2021)**

Ao se fazer o somatório de cada uma das respectivas colunas e linhas, é possível a identificação da força dominante e da fraqueza desfavorável (maiores somatórios das linhas do respectivo quadrante), bem como da oportunidade mais e menos alcançável (maior e menor somatório das colunas do respectivo quadrante) e da ameaça mais e menos prejudicial (maior e menor somatório das colunas do respectivo quadrante). Isso pode ser identificado nas respectivas linhas e colunas em branco referentes ao resultado da matriz.

Cada quadrante da matriz SWOT possui uma quantidade máxima de pontos, conforme o número de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas. Por exemplo, no estudo de caso em questão foram identificadas 9 (nove) forças, 5 (cinco) fraquezas, 5 (cinco) oportunidades e 6 (seis) ameaças – ao multiplicar entre si, temos a quantidade máxima de pontos obtida em cada quadrante da matriz, sendo esses descritos na Tabela 2.

**Tabela 2 – Quantidade máxima de pontos**

	Oportunidades	Ameaças
<b>Forças</b>	9 x 5 = 45	9 x 6 = 54
<b>Fraquezas</b>	5 x 5 = 25	5 x 6 = 30

**Fonte: Aatoria própria (2021)**

A análise foi realizada por meio dos índices obtidos pela divisão das somas das ponderações (conforme a Tabela 1) pela quantidade máxima de pontos (Tabela 2). O somatório total desses índices prevê o percentual máximo. Assim, ao se dividir o índice obtido pelo cruzamento das “forças x oportunidades” ( $\sum fo$ ) pelo valor do percentual máximo, obtém-se o percentual referente a quanto a empresa esta propensa a “investir e crescer”; ao se dividir o índice obtido pelo cruzamento das “fraquezas x oportunidades” pelo valor do percentual máximo, obtém-se o percentual referente a quanto a empresa está propensa a “reorganizar e melhorar a gestão”; ao se dividir o índice obtido pelo cruzamento das “forças x ameaças” pelo valor do percentual máximo, obtém-se o percentual referente a quanto a empresa está propensa a “diversificar/mudar estruturalmente”; por fim, ao se dividir o índice obtido pelo cruzamento das “fraquezas x ameaças” pelo valor do percentual máximo, obtém-se o percentual referente a quanto a empresa está propensa a “sobrevivência”. O Quadro 1 exemplifica a estruturação desses cálculos.

O somatório das relações entre “forças x oportunidades” e “forças x ameaças” por pontos obtidos ( $FoO_{obt} + FoA_{obt}$ ) dividido pelos pontos possíveis ( $FoO_{pos} + FoA_{pos}$ ) fornece a capacidade ofensiva da empresa, pois relata o potencial de suas forças, enquanto o somatório das suas “fraqueza x oportunidade” e “fraqueza x ameaça” ( $FrO_{obt} + FrA_{obt}$ ) dividido pelos pontos possíveis ( $FrO_{pos} + FrA_{pos}$ ) retrata a sua capacidade defensiva. A subtração desses dois valores fornece o percentual do posicionamento estratégico adotado pela empresa.

**Quadro 1 – Análise SWOT**

Quadrantes	Pontos obtidos	Pontos possíveis	% (pontos obtidos/pontos possíveis)	posicionamento	% obtido em cada quadrante
Forças x Oportunidades	FoOobt	FoOpos	A= FoOobt/ FoOpos	Crescimento	A/∑divisão
Forças x Ameaças	FrOobt	FrOpos	B= FrOobt/ FrOpos	Melhorar a Gestão	B/∑divisão
Fraquezas x Oportunidades	FoAobt	FoApos	C= FoAobt/ FoApos	Manutenção	C/∑divisão
Fraquezas x Ameaças	FrAobt	FrApos	B= FrAobt/ FrApos	Sobrevivência	D/∑divisão
Soma de Percentuais			∑divisão		100,00%

Fonte: Autoria própria (2021)

A partir da análise, foram discutidas as estratégias a serem adotadas pela empresa, propondo-se alternativas quanto à adoção de ações para o atingimento das mesmas.

A seguir serão apresentados os resultados referentes ao estudo de caso em questão.

#### 4. Resultados e discussão

As forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo estão descritas na Figura 2, que representa a matriz SWOT aplicada nessa pesquisa.

**Figura 2 – Matriz de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT)**

Análise dos Ambientes Internos e externos da empresa		AMBIENTE EXTERNO											SOMATÓRIA DOS IMPACTOS		
		Oportunidades					Ameaças								
		Vistorias e legislação do CB.	Parcerias com escritórios, construtoras, elaboradores de projetos, entre outros.	Expansão da linha de produtos.	Fim da pandemia.	Parceria com mão de obra	Surgimento de novas empresas e franquias	Possibilidade dos termos de ajustamento de conduta.	Desobrigatoriedade de requisitos do CB.	Opinião pública.	Varição excessiva no preço de materiais que utilizam cobre a aço	Falta de materiais			
AMBIENTE INTERNO	Forças	Atendimento personalizado.	4	4	3	2	4	4	1	1	4	0	2	29	
		Engajamento e comprometimento da força de trabalho.	1	4	3	0	4	4	0	1	3	0	0	20	
		Parcerias fortes com potenciais Clientes	3	4	4	2	1	4	1	2	4	2	2	29	
		Conhecimento técnico da alta direção.	4	4	4	2	3	4	2	2	4	2	2	33	dominante
		Bom relacionamento com as partes interessadas.	4	4	4	2	4	4	0	0	4	1	1	28	
		Tempo de empresa (confiabilidade do cliente).	1	3	3	1	2	4	0	0	4	0	0	18	
	Fraquezas	Marketing digital.	0	4	4	1	1	4	0	0	4	0	0	18	
		Software, sistema integrado de serviços, financeiro e administrativo.	0	3	3	0	2	4	0	0	3	2	2	19	
		Software de elaboração de Projetos	4	4	2	0	3	4	3	0	4	0	0	24	
		Estrutura física (precisa ampliar).	2	2	4	0	1	3	0	2	1	1	3	19	
SOMATÓRIA DOS IMPACTOS	Volume de vendas baixo para possibilitar a redução de preço dos produtos.	3	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	33	desfavorável	
	Falta de mão de obra própria para execução de alguns serviços específicos.	1	1	3	1	4	3	1	1	2	1	1	19		
	Centralização da gestão.	2	3	3	2	2	3	1	1	2	0	2	21		
	Marketing para atingir outras cidades e divulgação do portfólio de produtos.	3	4	3	2	2	4	0	1	4	1	0	24		
SOMATÓRIA DOS IMPACTOS		10	20	13	3	13	19	2	-2	23	1	-			
			alcancável		menos alcançável				mais prejudicial	menos prejudicial					

Fonte: Autoria própria (2021)

Os aspectos que mais contribuíram para a capacidade ofensiva da empresa foram “conhecimento técnico da alta direção” no ambiente interno e “parcerias com escritórios, construtoras, elaboradores de projetos” no ambiente externo. Já quanto à capacidade defensiva da empresa foram o “volume de vendas baixo para possibilitar a redução de preço dos produtos” no ambiente interno e “desobrigatoriedade de requisitos do Corpo de Bombeiros” no ambiente externo. Outro fator que contribui para que a empresa possa adotar um posicionamento ofensivo é que o segundo maior percentual ocorreu no quadrante II (potencial defensivo) e indica que a empresa possui capacidade considerável para rebater as principais ameaças que são o “Surgimento de novas empresas e franquias” e a “opinião pública”.

A Tabela 3 mostra o resultado das pontuações obtido pela empresa comparado com os pontos possíveis de serem obtidos, de acordo com as relações entre Forças e Oportunidade, Forças e Ameaças, Fraquezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças identificadas na matriz SWOT.

**Tabela 3 – Resultado das pontuações em relação ao posicionamento estratégico da empresa**

Quadrantes	Pontos obtidos	Pontos possíveis	% (pontos obtidos/ pontos possíveis)	posicionamento	% obtido em cada quadrante
Forças x Oportunidades	119	225	52,89	Crescimento	30,24%
Forças x Ameaças	60	125	48,00	Melhorar a Gestão	27,45%
Fraquezas x Oportunidades	99	270	36,67	Manutenção	20,97%
Fraquezas x Ameaças	56	150	37,33	Sobrevivência	21,35%
Soma de percentuais			174,89%		100,00%

**Fonte: Autoria própria (2021)**

O menor percentual obtido pela empresa, na Matriz SWOT, foi 20,97% no quadrante III (deficiência ofensiva), Fraquezas e Oportunidades, que indica o posicionamento estratégico atual adotado pela empresa que é a de manutenção. Por outro lado, o maior percentual alcançado ocorreu no quadrante I (potencial ofensivo) com 30,24% e indica que a empresa poderia adotar um posicionamento mais ofensivo, de crescimento.

Para a definição do alvo estratégico da empresa podem ser analisadas as Cinco Forças Competitivas de Porter (2008) - ameaça de novos entrantes (concorrência), poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos. Em relação à ameaça de entrada de novos entrantes, destacam-se a a entrada de empresas multinacionais interessadas no crescimento da demanda; quanto ao poder de barganha dos fornecedores observou-se pela análise da matriz a existência de poucas empresas fornecedoras dos produtos/serviços, volume de compras dos clientes com pouca representatividade no faturamento dos fornecedores e grande concentração de fornecedores; a análise apontou a inexistência de substitutos aos produtos e serviços oferecidos - Sob este aspecto, observou-se que a empresa está em constante busca por tecnologias inovadoras visando melhorar o seu desempenho.

Após a análise de todo o cenário descrito, evidencia-se que a empresa adota (e deve manter) a estratégia de diferenciação (PORTER, 2015), voltada ao atendimento aos clientes de forma personalizada, além de procurar ofertar a seus clientes produtos e serviços diferenciados.

As análises efetuadas, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo à empresa, por meio das forças e fraquezas, oportunidade e ameaças, permitem afirmar a existência de novos campos de atuação e mercados a serem conquistados. Em relação aos

componentes externos, alerta-se quanto aos riscos e oportunidades que o cenário legal poderá exercer sobre a continuidade e lucratividade da empresa.

Como sugestões, com base nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças obtidas através da elaboração da matriz, recomenda-se: 1) redefinição da postura estratégica de crescimento; 2) capacitação da equipe para descentralizar a gestão; 3) criação de um departamento *Marketing/Comercial* com planejamento anual das atividades, metas de crescimento, análise da carteira de clientes; 4) análise da viabilidade da formação de parcerias; 5) capacitação tecnológica com adoção de uma estrutura física e humana capaz de atender a uma nova gama de produtos; 6) aquisição de um software de projetos avançados; 7) adoção da prática de *benchmarking*; 8) efetuar convênio com instituições de pesquisa para busca contínua de novas técnicas e materiais; 9) participação em feiras, congressos, seminários e eventos a nível nacional e internacional (oportunidades, tendências e cenários).

Por fim, para que o crescimento e a saúde financeira da empresa permaneçam saudáveis, sugere-se que os sócios definam de maneira clara onde pretendem chegar a curto, médio e longo prazo, bem como estabeleçam as ações e metas necessárias para atingir tais objetivos.

## 5. Conclusões

Existe uma variedade de metodologias disponíveis para orientar a identificação dos dados relevantes para definição de estratégias empresariais, mas algumas limitações são percebidas quando se refere a empresas de pequeno porte e/ou setores específicos. O objetivo deste trabalho foi analisar a aplicação da matriz SWOT e forças de Porter para a definição do posicionamento estratégico de uma empresa familiar do setor de prevenção de incêndios e desastres.

A análise SWOT apresenta mais vantagens do que limitações. Entretanto, em modelagens mais tradicionais, pode ser difícil compreender o impacto de cada elemento SWOT nos outros. Para minimizar essa dificuldade, o presente estudo utilizou a atribuição de pontos para cada item levantado, quantificando a possível influência e conectividade entre os elementos, potencializando a modelagem dos dados e a interpretação das estratégias para tomada de decisões e priorização de estratégias.

Como resultado da elaboração e análise da metodologia proposta, foi reconhecido o posicionamento ofensivo da empresa e os aspectos mais relevantes, como por exemplo o conhecimento técnico da alta direção e parceria com outros escritórios. A capacidade defensiva é endereçada ao baixo volume de venda, pois quando comparado com empresas de grande porte, inviabiliza a redução do preço final dos produtos. Ainda, identificou-se que o posicionamento estratégico atual da empresa é de manutenção. Entretanto, os resultados indicam o potencial para adoção de uma estratégia ofensiva de crescimento.

Considerando-se as forças de Porter, a estratégia da empresa é reconhecida como uma estratégia de diferenciação. Essa estratégia é resultado da atuação personalizada que a empresa disponibiliza.

Dessa forma, conclui-se que o estudo atingiu seu objetivo de reconhecer o posicionamento estratégico atual e o potencial para nortear as tomadas de decisões futuras. Ainda, destaca-se que o estudo pode auxiliar na orientação a outras empresas do mesmo setor e/ou de pequeno porte na definição de seu posicionamento estratégico, aspecto importante para o planejamento e sobrevivência empresarial a curto e longo prazo.

## Referências

- BAGDAD, M.; MOHAMMAD, M. F. Green Initiatives Development: A case Study on Strategy Development Process (SDP) of Green Building-integrated Energy Efficiency (EE). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 234, p. 372–382, 2016.
- BERTINO, G.; KISSER, J.; ZEILINGER, J.; et al. Fundamentals of building deconstruction as a circular economy strategy for the reuse of construction materials. **Applied Sciences (Switzerland)**, v. 11, n. 3, p. 1–31, 2021. MDPI AG.
- YILDIZ, A. E.; DIKMEN, I.; TALAT BIRGONUL, M. Using System Dynamics for Strategic Performance Management in Construction. **Journal of Management in Engineering**, v. 36, n. 2, p. 4019051, 2020.
- GIANNONI, C.; ALARCÓN, L. F.; VERA, S. Diagnosis of sustainable business strategies implemented by chilean construction companies. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 1, 2017.
- JANG, Y.; AHN, Y.; PARK, M.; LEE, H.-S.; KWON, N. Business models and performance of international construction companies. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 9, 2019.
- KE, Y.; LING, F. Y. Y.; ZOU, P. X. W. Effects of Contract Strategy on Interpersonal Relations and Project Outcomes of Public-Sector Construction Contracts in Australia. **Journal of Management in Engineering**, v. 31, n. 4, p. 04014062, 2015.
- MAIA, A. T.; IAROZINSKI NETO, A. Quais as principais características organizacionais das empresas dos diferentes segmentos da construção civil? **Ambiente Construído**, v. 16, n. 3, p. 197–215, 2016.
- NAMUGENYI, C.; NIMMAGADDA, S. L.; REINERS, T. Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. **Procedia Computer Science**, v. 159, p. 1145–1154, 2019.
- PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard business review, v. 86, n. 1, p. 25-40, 2008.
- PORTER, M. **Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. México: Grupo Editorial Patria. 2015.
- RAZKENARI, M.; FENNER, A.; SHOJAEI, A.; HAKIM, H.; KIBERT, C. Perceptions of offsite construction in the United States: An investigation of current practices. **Journal of Building Engineering**, v. 29, p. 101138, 2020.
- RENGEL, R.; EYERKAUFER, M. L.; SCHNORRENBERGER, D. Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1–19, 2019.
- SALMONT, N.; RABELO, M.; BAPTISTA, J. A utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em em uma Escola de Idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...**, 2013.
- SANTOS, Y. L.; BARRÓN, E. A.; HOYOS, A. A.; MORENO, Y. M.; FLORES, J. L. M. Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v.18, n.16, 2018.
- VERSTRAETE, T.; JOUISSON-LAFFITTE, E.; KREMER, F.; HLADY-RISPAL, M. Assessing business model relevance for business leaders in the construction industry. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 30, n. 1, p. 58–79, 2017.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Tradução de: Ana Thorell.