

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PEDRO ROCHA

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE
PIRACICABA

MONOGRAFIA – CONCLUSÃO DE CURSO

RIO DE JANEIRO

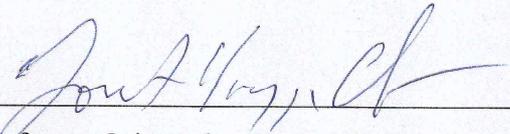
2010

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA. UM ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE PIRACICABA

Pedro Henrique Lopes Rocha

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:



Professor Orientador: José Albuquerque da Costa
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Professor Examinador: Reinaldo da Costa Pereira da Silva
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

PEDRO ROCHA

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE
PIRACICABA

Monografia de conclusão de bacharelado
em Administração como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Prof. José Albuquerque da Costa

RIO DE JANEIRO

2010

AGRADECIMENTOS

Esse meu estudo, em sua forma original, foi realizado com muita simplicidade e consciência crítica.

Primeiramente agradeço a Deus por todas as bênçãos que foram me dadas e por me guiar nessa jornada.

Neste instante, os nomes de muitas pessoas surgem em minha mente, pois a cada uma delas devo parte deste trabalho.

Agradeço ao professor Reinaldo Silva e ao professor José Albuquerque pelo empenho na orientação desse trabalho.

Um agradecimento muito especial ao grupo do “is me”, aos “dragões”, a um amigo que está comigo desde o segundo grau e a minha namorada, que com dedicação, paciência e sempre com bom humor me mantiveram motivado para concluir esse trabalho, mesmo nos momentos mais complicados.

Finalmente, meu muito obrigada àqueles que nunca deixaram que eu desistisse dos meus sonhos, meus pais (incluindo meu padastro e minha madrasta), que são a base de sustentação de toda a minha vida e passaram todos os valores e tudo que acredito, e meus irmãos, que são companheiros e amigos.

RESUMO

ROCHA, Pedro H.L. A utilização da análise SWOT como uma ferramenta estratégica para a estruturação de um plano ação PARA área de vendas: um estudo de caso de uma rede de postos de combustíveis de Piracicaba. 2010. Monografia – Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro.

Este trabalho tem por objetivo apresentar os benefícios gerados pela utilização da ferramenta estratégica SWOT, utilizando como exemplo a análise ambiental de uma rede de postos de combustíveis na cidade de Piracicaba. Num primeiro momento são abordados diversos conceitos de estratégia e também o referencial teórico por trás da ferramenta. Logo em seguida é feita a análise ambiental da cidade e da rede de postos, juntamente com a discussão a respeito dos benefícios. E por fim, a conclusão e uma recomendação para estudos futuros.

ABSTRACT

ROCHA, Pedro H.L. A utilização da análise SWOT como uma ferramenta estratégica para a estruturação de um plano ação PARA área de vendas: um estudo de caso de uma rede de postos de combustíveis de Piracicaba. 2010. Monografia – Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro.

This paper aims to present the benefits of using the strategic tool SWOT, using the example of the environmental analysis of a network of gas stations in the city of Piracicaba. At first covers various concepts of strategy and also the theoretical background behind the tool. Soon after, the environmental analysis is made of the city and gas stations, along with the discussion about the benefits. Finally, the conclusion and recommendation for future studies.

SUMÁRIO

1 -	INTRODUÇÃO	9
2 -	JUSTIFICATIVA	11
3 -	DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
4 -	ESTRUTURA	13
5 -	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
6 -	OBJETIVOS	15
6.1.	Objetivo geral	15
6.2.	Objetivos específicos	15
7 -	METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	16
7.2.	Identificação do Problema	16
7.3.	Elaboração do questionário	17
7.4.	Consolidação da Informação	18
8 -	REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
8.1.	Estratégia Corporativa	19
8.1.1.	Origem	19
8.1.2.	Conceito e Formulação da Estratégia	22
8.2.	Análise Estratégica SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats)	31
9 -	Análise Mercadológica	36
9.1.	Panorama da cidade de Piracicaba	36
9.2.	Panorama do mercado de combustíveis	36
9.3.	Mercado de Postos de Abastecimento da cidade de Piracicaba	38
9.4.	A Empresa	40
9.5.	Matriz SWOT	40
10 -	MÉTODO DE PORTER	42
11 -	DISCUSSÃO	43

11.1. Quanto a complexidade	43
11.2. Quanto ao posicionamento	44
12 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
12.1. Conclusões.....	45
12.2. Recomendações para Estudos Futuros.....	45
13 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
13.1. Livros.....	47
13.2. Artigos e Monografias.....	47
13.3. Sites Internet.....	49

1 - INTRODUÇÃO

Diante do universo de mudanças em que o mundo contemporâneo vive, e também pela expansão do mercado consumidor em todo o mundo faz-se necessário estabelecer estruturas de pensamento estratégico para todos os ramos das organizações. Com essa nova forma de pensar, as empresas podem superar os crescentes desafios impostos por esse mundo tão competitivo.

Vale ressaltar que essa estrutura era utilizada em grande parte pela alta gerência e na estruturação e criação do plano estratégico da organização. Além disso, ela serviu como base para a formação de diversas outras ferramentas de formação desse plano, como por exemplo, BSC.

Essa análise pode ser utilizada em dezenas de situações diferentes, tendo em vista sua estrutura genérica e a simplicidade de sua aplicação. Um dos locais que necessitam desse tipo de estudo é a área de vendas, isso porque este setor é aquele que interage com o mercado, é ele que participa das negociações com os clientes e está inserido dentro de todos os ambientes dentro da organização. Portanto a melhoria da gestão pode representar um ganho de vantagem operacional e, conseqüentemente, um ganho de receita e lucro para a organização.

Partindo dessa premissa é necessário buscar uma ferramenta que seja capaz de analisar todo o ambiente interno da companhia e também seu ambiente externo. Para tal pode-se identificar a ferramenta SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta foi desenvolvida, em 1965 por Learned, Christensen, Andrews e Guth, tem como objetivo efetuar uma análise interna e externa, identificando elementos chave para a gestão e elencando opções estratégicas para resolver os problemas.

Esta escola de pensamento teve relevância na comunidade acadêmica da época, serviu como ponta pé inicial ao estudo da estratégia nas organizações, abrindo caminho para a dialética a respeito desse tema, servindo de fonte para a criação de dezenas de trabalhos acadêmicos.

“Ela desenvolveu um importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção central subjacente à grande parte da prescrição no campo da administração estratégica,

isto é, que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.” (MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B., 2000, pg. 42.)¹

Porém não ficou somente exclusiva ao mundo acadêmico essa ferramenta inspirou empresas, transformou o mundo corporativo, criou uma nova trouxe uma nova perspectiva para o campo da administração. e mesmo que tenha mais de 50 anos de criação ainda pode ser visto em dezenas de estudos e planos estratégicos das organizações.

¹ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

2 - JUSTIFICATIVA

A razão para a elaboração desse trabalho está na tentativa de incorporar o pensamento estratégico a outras áreas de uma corporação, utilizando como base uma ferramenta de análise de cenário, para que assim sejam identificados os caminhos a serem seguidos em cada situação.

Tendo em vista a necessidade da busca por eficiência e eficácia dentro do mundo organizacional e a constante aglomeração de funções e atividades para um determinado funcionário, estudos que visam estruturar o pensamento desse empregado afim de que o mesmo consiga atingir os objetivos da organização, tem relevância para o mundo dos negócios. Devido ao que foi exposto, espera-se que a conclusão lógica desse trabalho seja a da incorporação do pensamento estratégico as atividades realizadas dentro de uma companhia, independentemente de seu nível hierárquico ou de seu setor.

3 - DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho tem como foco a análise do estudo de caso de uma rede de postos de combustíveis, localizado na cidade de Piracicaba, apontando a importância da utilização da análise SWOT nas atividades de uma organização.

O foco específico será a estrutura dos postos da rede na cidade de Piracicaba e sua interação com o mercado de combustíveis local.

4 - ESTRUTURA

O capítulo 2 traz a identificação da pergunta chave para o direcionamento da pesquisa como um todo. Após essa identificação, é apresentado também a premissa que também guiou toda a elaboração do trabalho.

No capítulo 3 é passado o objetivo geral dessa monografia, bem como os objetivos específicos atrelados ao objetivo geral.

A detalhamento da forma como foi realizado o trabalho é apresentado no capítulo 4. Nele é apresentado todo o processo de estruturação da pesquisa partindo da forma como foi estruturado o problema a ser estudado, logo em seguida é mostrado a elaboração do questionário, e por fim é apresentada como foi realizada a consolidação de todas as informações.

No capítulo 5 são apresentadas as referências teóricas que serviram para embasar todo o estudo. Inicialmente é discutido a respeito de estratégia. Em seguida é apresentada a análise SWOT, passando pela sua origem, seu método de concepção e suas aplicações. Por fim é apresentado os benefícios gerados através da utilização dessa ferramenta.

O desenvolvimento da pesquisa é discutido no capítulo 6, através de uma análise da situação atual do mercado de postos de combustíveis da cidade de Piracicaba, tal análise está focada em pontos qualitativos dos postos. Logo em seguida é apresentada a análise SWOT da rede de postos de combustíveis. E por fim é discutido os benefícios da utilização dessa ferramenta.

Por último, o capítulo 7 trata das considerações finais de todo esse estudo, apresentando todos os pontos que o autor ressaltou a respeito da análise.

5 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma das questões problemáticas a cerca da rede de postos de Piracicaba era a dificuldade de visualização da situação dessa rede em comparação com o mercado de combustíveis dessa cidade. Essa dificuldade era advinda da falta de uma estrutura analítica de análise de cenários e também da dificuldade de se visualizar o mercado como um todo somente através de informações quantitativas, ou seja, somente através de uma visão do escritório.

Para que a pesquisa não saísse do objetivo traçado, foi estabelecida uma pergunta a ser respondida com a conclusão desse trabalho:

Como a análise SWOT pode auxiliar as ações de uma rede de postos de combustíveis no mercado de Piracicaba?

A partir dessa pergunta pode-se estabelecer a premissa básica de toda a pesquisa, ou seja, é a partir dessa pergunta que o autor se guiou para estruturar esse trabalho. Essa premissa está centrada na importância da análise SWOT para a estruturação de qualquer plano tático ou estratégico, ressaltando os benefícios que esse recurso pode trazer para qualquer área de uma organização.

Sendo assim a análise SWOT, a ferramenta estratégica criada por Porter para análise de situação de um produto, chega para solucionar o problema citado acima, na medida que cria uma estrutura analítica e propicia uma análise qualitativa de várias perspectivas a cerca do mercado em questão.

6 - OBJETIVOS

6.1. Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo ressaltar a importância da utilização de uma ferramenta estratégica, mais precisamente a análise SWOT, usando como exemplo, uma rede de postos de combustíveis no mercado de Piracicaba.

6.2. Objetivos específicos

Os objetivos dessa monografia serão:

1. Identificar a ferramenta SWOT como uma ferramenta de análise estratégica.
2. Realizar o estudo SWOT da rede de postos da cidade de Piracicaba.
3. Levantar os benefícios trazidos pela análise SWOT para as futuras ações da rede.

7 - METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A seguir serão tratados todos os passos tomados para a elaboração da pesquisa realizada a respeito desse estudo de caso. Como os dados são qualitativos, a obtenção deles foi feita de forma empírica e com auxílio de um pesquisador em campo, ou seja, além dos dados colhidos pelo próprio autor, através da internet e de dados colhidos internamente na organização, a pesquisa também recebeu um auxílio de um pesquisador que foi a campo preencher um questionário previamente elaborado.

Assim com a pergunta levantada, os passos tomados para a realização do trabalho foram os seguintes: análise do cenário para a identificação do problema, elaboração de um questionário a ser respondido pela visita em campo do pesquisador, consolidação das informações capturadas na visita e então a análise da visita e das informações colhidas em campo.

7.1. Tipo de Estudo

Este trabalho foi realizado através da técnica de pesquisa caracterizada como estudo de caso, pois somente o estudo intensivo de caso permite a descoberta de determinadas relações (TRIVIÑOS, 1995)², tornando possível a investigação de um “fenômeno atual dentro de um contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas” (YIN, citado por CAMPOMAR, 1991, p. 96)³.

7.2. Identificação do Problema

2 TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1995. 175p.

3 CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.26, n°3, p.95-97, jul/set. 1991.

Primeiramente foi levantado o questionamento de como poderia ser realizada uma pesquisa para uma análise de posicionamento de mercado da rede. Essa pesquisa deveria identificar vários itens a respeito dos postos em relação ao mercado, pontos quantitativos e qualitativos. No anexo 1 poderá ser encontrada o questionário realizado na visita.

Por razões de proteção de informação confidencial de propriedade da companhia em questão, os dados quantitativos obtidos na visita a campo não serão mencionados nesse trabalho.

A fim de responder esse questionamento levantado anteriormente, foi elaborado um questionário contendo diversos itens a respeito de todos os postos. Como toda empresa mantém um banco de dados atualizado com informações de receita, volume de vendas e outras informações a respeito de dos seus PDV's (pontos de vendas), não há necessidade de responder os pontos quantitativos.

Portanto os itens restantes diziam respeito a itens qualitativos, ou seja, só poderiam ser respondidos através de uma análise empírica dos fatores que diziam respeito aos próprios pontos de abastecimento e fatores que diziam respeito ao resto do mercado.

7.3. Elaboração do questionário

O questionário deveria conter várias perguntas, sendo elas quantitativas, como dito anteriormente respondidas no escritório, e qualitativas, que seriam respondidas na visita propriamente dita.

Para que a análise ficasse mais rica, eram necessárias informações quantitativas a respeito dos pontos de venda , ou seja, basicamente a performance de cada posto ao longo de 12 meses.

Além dessas informações era necessário uma parte relacionada aos pontos não mensuráveis do mercado, portanto, foram criadas perguntas que diziam respeito dos fatores que representam a interação dos PDV's e os clientes dos mesmo.

Assim com o questionário pronto pode-se realizar a visita a campo.

7.4. Consolidação da Informação

De posse de todo o material recolhido, pode-se consolidar as informações e transformá-las em um banco de dados contendo os questionários respondidos, com informações qualitativas e quantitativas, e fotos dos respectivos postos.

Por questões de custo-benefício não foi comprado nenhum software específico de análise de cenário para a consolidação dessa informação. A mesma foi dada através de planilhas em excel e gráficos elaborados pelo próprio autor.

Conforme apontado no capítulo anterior, por questões de proteção de informação não será possível a publicação dos gráficos e das planilhas elaboradas pelo autor para esse trabalho.

8 - REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para que o entendimento da análise SWOT como uma ferramenta estratégica seja completo, é necessário num primeiro momento se abordar o conceito de estratégia e de como é formulado o pensamento estratégico. A partir desse conceito estruturado, pode-se formular a análise através dessa ferramenta.

8.1. Estratégia Corporativa

“Estratégia é o grande trabalho da organização. Em situações de vida ou de morte, é o Tao da sobrevivência ou da extinção. Seu estudo não pode ser negligenciado.”

- Sun Tzu, A arte da Guerra⁴

“Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.”

- Andrews, The Concept of Corporate Strategy.⁵

8.1.1. Origem

O conceito é utilizado desde a antiguidade pelo militares. Pode-se visualizar ele sendo abordado nos textos do general chinês Sun Tzu. A palavra estratégia é apresentada por diversos autores como sendo herdada do grego, que a utilizavam para designar a arte dos generais. Estrategos eram chamados os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Portanto, a noção de estratégia surgiu da atividade militar: o antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Mais tarde ela foi introduzida no mundo

4 TZU, Sun. A Arte da Guerra. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996

5 Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, editions 1971, 1980, 1987)

dos negócios e utilizada como material de estudo e pesquisa de vários autores ao longo dos anos.

Vale comentar que o início do pensamento estratégico no mundo corporativo se mistura com o surgimento das primeiras corporações, a Primeira Revolução Industrial. Nessa época, porém, não havia a necessidade de se estruturar um método de racionalização de como se tornar mais eficiente, pois não haviam muitas organizações no mercado e também as que existiam, não detiam um poder superior as demais.

Com a Segunda Revolução Industrial, a produção em massa de Ford e a Segunda Guerra Mundial, surgem novos desafios empresariais, fossem eles com o surgimento de novas fontes de produção de energia, novas formas de produção ou novos mercados a serem explorados.

Além dos conceitos retirados através da administração através de um modelo empírico, foram criadas as escolas de gestão, que auxiliaram a formulação da estratégia dentro das organizações através de estudos a respeito delas próprias e também de estudos a respeito da formação dos gestores.

Então com a formação desses centros de formação de pensadores, puderam ser elaborados dezenas de estudos a respeito das atividades exercidas dentro da organização, dos métodos utilizados por elas para a produção dos produtos. Através desses estudos, a administração empresarial começava a se estruturar não somente no método de tentativa e erro, mas também, num modelo científico de estruturação da estratégia a ser utilizada pelas organizações.

Tabela 1 – Evolução histórica dos conceitos de estratégia e gestão estratégica

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (<i>SWOT analysis</i>).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.

Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter ⁶ , com nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do Livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> ⁷ , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico, que não estava sendo eficaz no papel da gestão estratégica, marcando o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter ⁸ , e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton ⁹ criam o <i>balanced scorecard</i> . Surgem os conceitos de C. K. Prahalad e Gary Hamel ¹⁰ sobre Competências Essenciais e Arquitetura Estratégica orientando as organizações a buscarem vantagem competitiva com base no uso de suas capacidades dinâmicas.
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Recentes crises nas bolsas americanas e em outros países colocam em cheque as ferramentas de medição e critérios de transparência das organizações. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: adaptado de ZACARELLI, JULIO E NETTO (apud KALLÁS, 2003)¹¹

6 PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

7 MINTZBERG, H. The Rise and Fall of Strategic Planning (New York: Free Pres, 1994)

8 PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996

9 KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

10 PRAHALAD, C e HAMEL, G. (1990). “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 3. Maio-Junho, pp 79-91.

11 KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003.

8.1.2. Conceito e Formulação da Estratégia

Como apresentado anteriormente, a palavra estratégia tem origem militar, como sendo a aplicação de forças em larga escala contra um inimigo. Em termos empresariais, não há como apresentar apenas uma única visão a respeito de estratégia, isso porque esse vocábulo abrange tantos significados e tantos pontos de vista que não há como se fixar em um único autor. Por tal amplitude, pode se verificar a utilização indiscriminada do conceito de estratégia no âmbito da administração. Quinn (apud Mintzberg e Quinn, 1991 : 3)¹² observa que não existe uma definição simples e universalmente aceita para estratégia pois, diferentes autores e executivos usam o termo diferentemente. Alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem claras distinções entre estratégias e objetivos.

Para ZACCARELLI (apud KALLAS 2003, p. 5)¹³ “a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase”. A tabela abaixo apresenta uma síntese dos conceitos de estratégia, apresentados por alguns autores.

Tabela 2 – Características da estratégia

Autor	Características da Estratégia	
ANSOFF ¹⁴	Quanto à abrangência	Fornece regras e diretrizes gerais para orientar a gestão da organização
CAMPOS ¹⁵	Quanto ao prazo	Tem como base um planejamento de médio e longo prazo
ALMEIDA ¹⁶	Quanto à importância	Os impactos de decisões estratégicas são de longa duração e demandam tempo para serem revertidos

12 MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

13 KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003.

14 ANSOFF, H.I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

15 CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. 2ed. Belo Horizonte: Fundação Chirstiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

16 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN & NORTON ¹⁷	Quanto à natureza	Estratégia é uma escolha, opção. Faz parte do processo decisório
PORTER ¹⁸	Quanto ao posicionamento	Trata-se de um posicionamento único da empresa em relação ao ambiente da indústria
MINTZBERG ¹⁹	Quanto à dinâmica	Sofre alterações com o decorrer do tempo. A estratégia realizada nem sempre é igual à estratégia pretendida. Reconhece o conceito de estratégias emergentes
HAMEL & PRAHALAD ²⁰	Quanto à origem	A estratégia se materializa pela mobilização das competências básicas da organização

Fonte: adaptado de KALLÁS (2003)²¹.

Alguns autores dividem o processo de formulação de estratégia e a definição de metas. Estratégia é então “a principal ligação entre fins, objetivos, políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias” (Hofer e Schendel, apud Nicolau, 2001²²: 7), isto é, resulta na alocação dos recursos disponíveis e na escolha dos meios para atingir as metas (Hofer e Schendel; Thietart, apud Nicolau, 2001), que pode se tornar “um plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente” (Jach e Glueck, apud Nicolau, 2001: 7)

Partindo para uma visão mais abrangente da estratégia, em seu livro Ansoff (1977)²³ apresenta duas visões a cerca do conceito de estratégia. A primeira delas, que ele chamou de estratégia pura, é definido por uma manobra ou uma série de manobras de uma empresa. A segunda, denominada estratégia maior ou mista, consiste em uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura que a empresa deve adotar numa dada situação. (op. cit. : 99). O mesmo também distingue decisões estratégicas -

¹⁷ KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard / Robert Kaplan, David Norton; tradução Adelaida Santapau. – Barcelona: Gestión 2000, 1997.

¹⁸ PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

¹⁹ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

²⁰ PRAHALAD, C e HAMEL, G. (1990). “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 3. Maio-Junho, pp 79-91.

²¹ KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003.

²² NICOLAU, Isabel. O conceito de Estratégia. ISCTE, 2001.

²³ ANSOFF, H.I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

que são aquelas que preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos - e estratégia; naquilo que ele chama de ‘coincidência infeliz’ das definições. Mais tarde o mesmo (ANSOFF, apud KALLAS 2000²⁴, p. 6) complementa o conceito de estratégia como sendo “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”.

"Referimo-nos a decisões estratégicas, onde o adjetivo diz respeito ‘ao que se relaciona ao ajustamento entre a empresa e o seu ecossistema’, e a estratégia, palavra que significa ‘regras de decisão em condições de desconhecimento parcial’." (Ansoff, 1977 : 101)²⁵

Ansoff (apud MINTZBERG 2004²⁶, p. 26), enxerga a seleção de estratégia e a formulação de política, sobretudo como um processo de decisão: primeiro, são fixadas metas, após (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre elas. Abaixo será apresentado o modelo formulado por Ansoff para a tomada de decisões.

Figura 1: Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas



Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977)

24 KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003

25 ANSOFF, H.I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

26 MINTZBERG, Henry. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Para Learner, Christensen, Andrews e Guth (1965)²⁷, estratégia está relacionada a criação de um modelo que avalia o ambiente interno e externo da organização. Através desse modelo podem ser direcionados os objetivos da organização, juntamente como o plano traçado para se concretizar a meta.

"Para nós estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar aquelas metas, declarados de uma forma que defina em que negócio a companhia está ou deveria estar e o tipo de companhia que é ou deveria ser." (Andrews, 1971 : 28)²⁸

Para Ansoff e McDonell (apud Filho, Neto e Spers, 2009)²⁹ a estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Uma estratégia possui 7 (sete) características peculiares:

- 1) O processo de formulação de estratégias não resulta necessariamente em nenhuma ação imediata. Ao contrário, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.
- 2) A estratégia deve ser utilizada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. Primeiramente, focalizar a atenção em áreas definidas, e identificar e tentar eliminar as possibilidades que com ela sejam incompatíveis.
- 3) A estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica de uma organização a leve onde quer ir e não onde realmente necessita chegar.
- 4) A não formulação de todas as possibilidades possíveis, portanto deve-se basear em informações agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.
- 5) Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original de estratégia. Portanto, o uso bem – sucedido da estratégia exige um feedback estratégico.

27 LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, 1965, Business Policy, Text and Cases, Richard D. Irwin.

28 ANDREWS, K.R. The Concept of Coprporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, editions 1971, 1980, 1987)

29 FILHO, V. e NETO, V.A.S. e SPERS, E.E. Escolas do pensamento estratégico: uma contribuição a partir da teoria dos jogos. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 19-31, jul./dez. 2009.

6) Os objetivos representam os fins que a organização está tentando alcançar. E a estratégia representa os meios para se atingir esses fins.

7) A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização. A medida em que vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis de uma organização, acaba aparecendo uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transformam-se e, objetos em um nível inferior.

Já ALMEIDA (apud KALLAS 2000, p.6)³⁰ define estratégia como o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica a medida que seja mais difícil voltar atrás e se tenha uma interferência maior em toda a entidade.

KAPLAN & NORTON (apud KALLAS 2000, p.6) enfatizam que “a estratégia tem a ver com opção”, logo a estratégia está relacionada com o ato de decidir.

Porter (1996)³¹ afirma que “a essência da estratégia está em realizar as atividades de forma diferente dos seus competidores”. Com isso ele afirma que a estratégia não está somente em “eficiência operacional”, mas sim em um slogan cujo o valor irá durar mesmo com a competição. Para ele a estratégia está na criação de um posicionamento único e valioso que envolve um grupo de atividades diferentes.

"A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente." (Porter, 1991 : 22)³²

"A chave para crescer - e mesmo sobreviver - é sustentar uma posição que seja menos vulnerável ao ataque frontal de oponentes, tanto estabelecidos quanto novos, e menos vulnerável a erosão na direção dos clientes, fornecedores e produtos substitutos. O estabelecimento de tal posição pode tomar várias formas - solidificando o relacionamento propício com os clientes, diferenciando o produto tanto substancialmente como

³⁰ KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003

³¹ PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996

³² PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

psicologicamente através do marketing, integrando para frente ou para trás, estabelecendo liderança tecnológica.

...As empresas descobriram diversas maneiras de atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em sentido mais amplo podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar esta posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria." (Porter, 1991 : 49)³³

Porter (apud Oliveira, 2004)³⁴ descreve estratégia competitiva como um “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Essas cinco forças definem a dinâmica da competição em um mercado: entrada de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Figura 2 – Modelo de cinco forças de Porter

³³ PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

³⁴ OLIVEIRA, L. *A Estratégia Organizacional na competitividade: Um Estudo Teórico*. REAd – Edição 40 Vol. 10 No. 4. São Paulo: 2004.



Fonte: Adaptado de Porter (1980)³⁵

O autor complementa dizendo que ““A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital e a pressão das cinco forças varia de

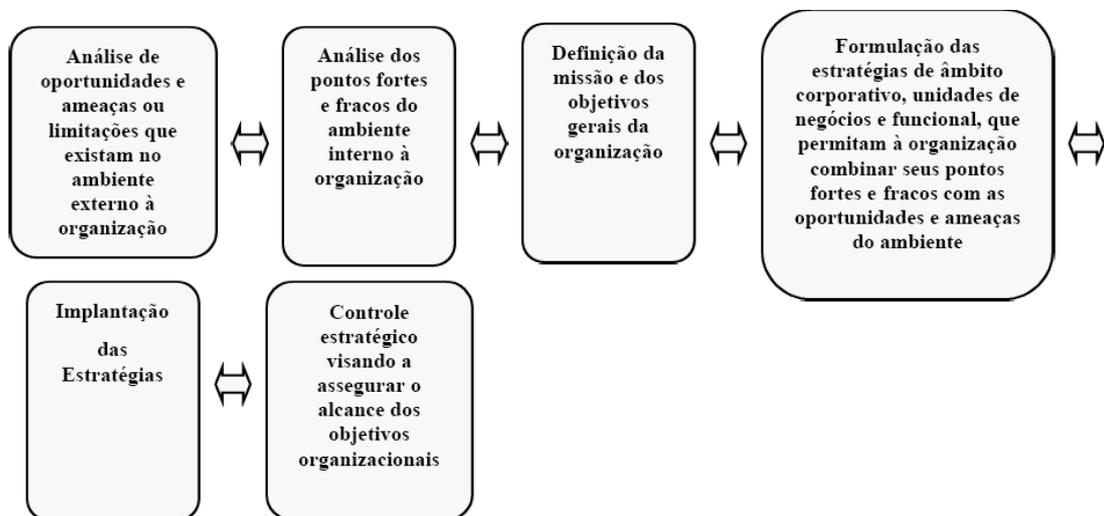
³⁵ PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui....” (Porter, apud Oliveira 2004)³⁶.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (apud ROMANIELLO, MIRANDA, NEVES, RODRIGUES E ALVES, 2006)³⁷, estratégia pode ser definida como sendo os planos da alta administração em linha com a missão organizacional e os objetivos traçados para a organização. Ainda segundo eles, podem-se entender estratégias a partir de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia - desenvolvimento da estratégia; (2) implementação da estratégia - colocar a estratégia em ação; e (3) controle estratégica - modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

De modo semelhante a Ansoff, Wright, Kroll e Parnell (apud Camargos e Dias, 2003)³⁸, modelam a tomada de decisão através de uma série de passos, de maneira que, uma alteração em um dos passos altere todo o processo de formulação de estratégia.

Figura 3 – Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas



³⁶ OLIVEIRA, L. A Estratégia Organizacional na competitividade: Um Estudo Teórico. REAd – Edição 40 Vol. 10 No. 4. São Paulo: 2004.

³⁷ ALVES, S.S. e MIRANDA, A. e NEVES, P.J. e RODRIGUES, G. C. e ROMANIELLO, M.M. Estratégia nas organizações – Uma Tentativa de Posicionamento Teórico e Reflexivo. V Congresso de Administração. MinasGerais: 2006.

³⁸ CAMARGO, M.A. e DIAS, A.T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, nº 1, janeiro/março. São Paulo: 2003

Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL E PARNELL (apud CAMARGO e DIAS, 2003)³⁹

Revisando a literatura a respeito de administração estratégica e também revisando sua prática, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que para definir estratégia são necessárias cinco definições, estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque. Abaixo são explicitadas todas essas definições.

Estratégia como plano – “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro” (op.cit.: 17);

Estratégia como padrão – “uma consistência em comportamento ao longo do tempo” (op.cit.: 17);;

Estratégia como posição – “a localização de determinados produtos em determinados mercados” (op.cit.: 19);.

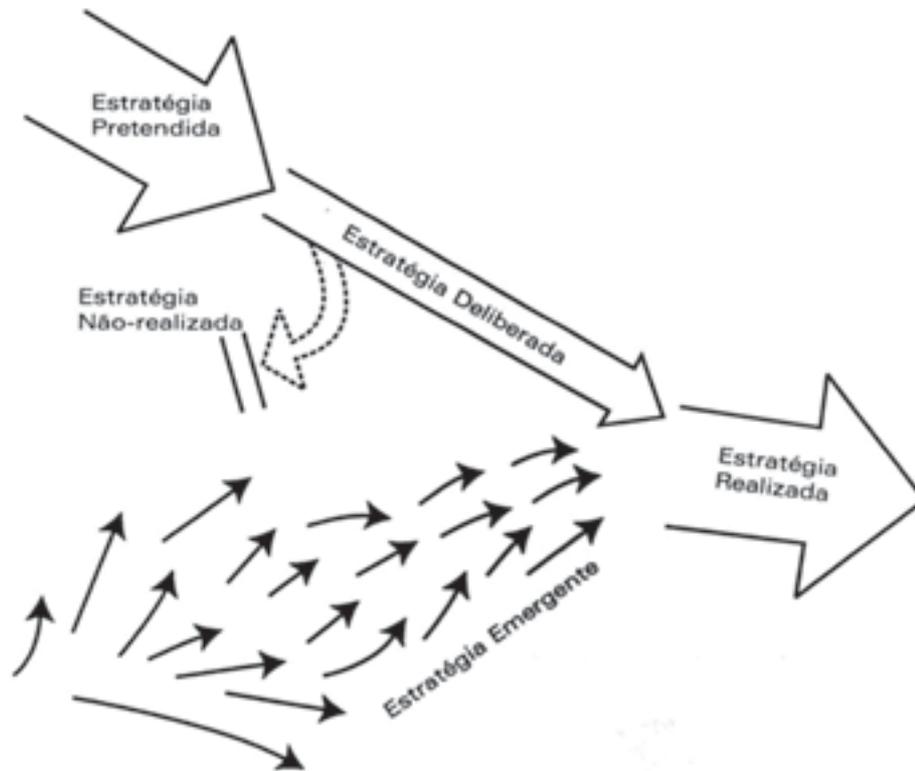
Estratégia como perspectiva – “maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (op.cit.: 19);

Estratégia como truque – “uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente” (op.cit.: 20).

Ainda de acordo com os autores, as organizações “desenvolvem planos para seu futuro e extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada”. Aquelas aspirações que são completamente realizadas eles chamam de “estratégias deliberadas”. As que não puderam ser, eles chamam de “estratégias irrealizadas”. Um último grupo também é apontado por eles como sendo o das “estratégias emergentes”. Elas são aquelas em que as ações tomadas não eram intencionais, e sim foram a convergência das providências tomadas em um padrão. Os autores chegam a conclusão que a estratégia não podem significar o “aprendizado zero” e também não podem significar “o controle zero”. Mas devem “exercer o controle fomentando o aprendizado” (op. cit.: 18).

Figura 4 – Estratégias deliberadas e emergentes

³⁹ CAMARGO, M.A. e DIAS, A.T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, nº 1, janeiro/março. São Paulo: 2003



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 19)⁴⁰

8.2. Análise Estratégica SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats)

"A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente".

- Learned, Christensen, Andrews e Guth – Business Policy: text and case⁴¹

A matriz de análise estratégica SWOT foi criada por professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Chistensen. O método SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats) é “uma ferramenta que estrutura a elaboração de análises para a construção de planejamentos estratégicos de um determinado tema”

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

41 LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.

(Ansoff, apud Carturan, 2009:26)⁴² “Entende-se como tema o objeto de estudo o qual pode ser o mais geral possível, como o lançamento de um novo produto, a análise de um setor de mercado, análise de um projeto, a criação de uma empresa etc.” (CHANG, DANDAR, apud Carturan, 2009:26).

Já para Rossi e Luce (apud Appio, Vieira e Tibola, 2005)⁴³ a “análise SWOT proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade.”

O método SWOT é “uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, idéias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança)” (Cordioli, apud Appio, Vieira e Tibola, 2005) .

Para (VANA; MONTEIRO; VOLOCH, apud Ribeiro, Oliveira, Mota, Junior, Chaves e Santos, 2007: 5)⁴⁴ tais conceitos correspondem as seguintes características:

- Forças (Strengths) - Correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinadas para gerar vantagens competitivas em relação a seus competidores.
- Fraquezas (Weaknesses) - Os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial.
- Oportunidades (Opportunities) - São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem.

42 CARTURAN, S. B. Análise Mercadológica para a implementação da tecnologia FTTH: uma aplicação do método SWOT. Dissertação (Mestrado em Gestão de Redes e Telecomunicações) – Pós Graduação em Engenharia Elétrica, Centro de Ciências Exatas Ambientais e de Tecnologias, PUC. São Paulo: 2009.

43 TIBOLA, F. E VIEIRA, V.A. e APPIO, J. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um Estudo de Caso. Paraná: 2005.

44 RIBEIRO, R.M e OLIVEIRA, M. e MOTA, L.C.G. e JUNIOR, J.M. e CHAVES, C.A. e SANTOS, A.U. Utilização do Modelo de SWOT para Estratégia de Exportação: Caso Exploratório em uma Empresa do Setor Siderúrgico. REVISTA CIÊNCIAS EXATAS – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU) –VOL. 2, N. 1, São Paulo: 2008.

- Ameaças (Threats) - São forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil.

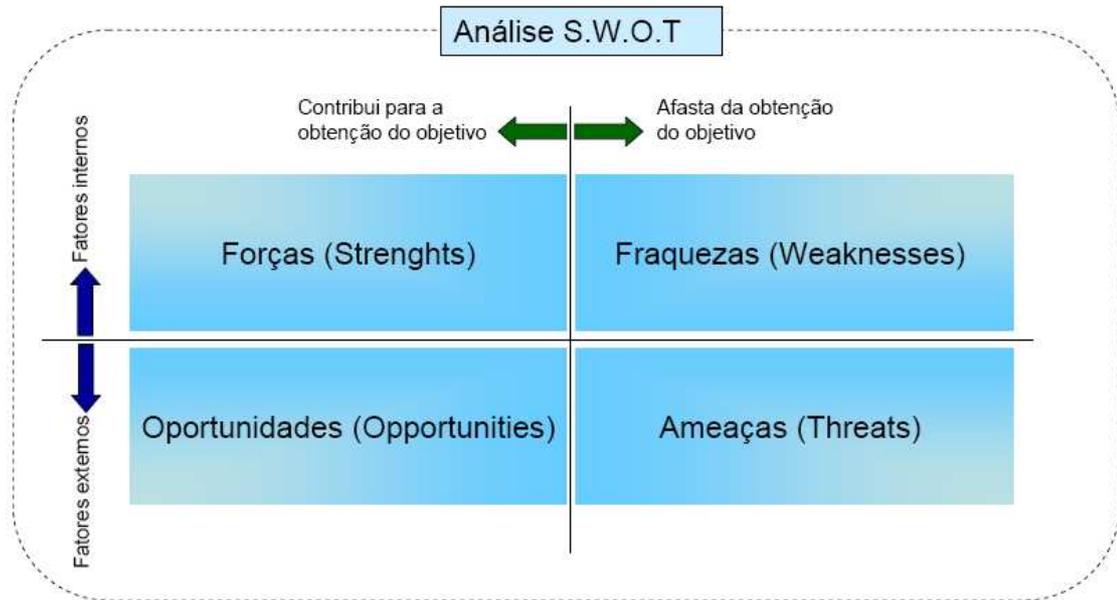
Ainda segundo Rossi e Luce (apud Appio, Vieira e Tibola, 2005)⁴⁵ “Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).”

Para Ansoff & McDonnell (apud Tonini, Spínola e Laurindo, 2007)⁴⁶ o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

Figura 5 – Matriz SWOT

45 TIBOLA, F. E VIEIRA, V.A. e APPIO, J. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um Estudo de Caso. Paraná: 2005.

46 TONINI, A.C. e SPÍNOLA, M.M. e LAURINDO, F.J.B. A ANÁLISE SWOT: UMA NOVA PERSPECTIVA PARA A APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: 2007



Fonte: Carturan (2009)⁴⁷

Para Lee e KO (apud Martins e Turrioni, 2002)⁴⁸ os benefícios da análise SWOT estão em correlacionar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica. As 4 combinações são chamadas de:

MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades) : Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.

MAXI-MINI (Forças e Ameaças) : Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.

MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades) : Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.

47 CARTURAN, S. B. Análise Mercadológica para a implementação da tecnologia FTTH: uma aplicação do método SWOT. Dissertação (Mestrado em Gestão de Redes e Telecomunicações) – Pós Graduação em Engenharia Elétrica, Centro de Ciências Exatas Ambientais e de Tecnologias, PUC. São Paulo: 2009.

48 MARTINS, R.F. e TURRIONI, J.B. Análise SWOT e Balanced Scorecard: Uma abordagem sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: 2002.

MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças) : Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

Figura 6 – Matriz SWOT de correlação estratégica

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (oportunidades) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Adaptado de Lee e KO (apud Martins e Turrioni, 2002)⁴⁹

⁴⁹ MARTINS, R.F. e TURRIONI, J.B. Análise SWOT e Balanced Scorecard: Uma abordagem sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: 2002.

9 - Análise Mercadológica

De acordo com a revisão teórica, a formulação da estratégia se dá através do entendimento da empresa e do mercado ao qual ela está inserida. Portanto foi realizado uma pesquisa a respeito do mercado em questão, a cidade de Piracicaba. Logo em seguida será apresentado um panorama do mercado de combustíveis e da rede de postos em questão. Por fim, será apresentada a matriz swot desenvolvida da rede.

9.1. Panorama da cidade de Piracicaba

O município de Piracicaba é pólo da Região de Governo de Piracicaba (formada pelos municípios de Águas de São Pedro, Capivari, Charqueada, Elias Fausto, Mombuca, Rafard, Rio das Pedras, Saltinho, Santa Maria da Serra e São Pedro). Em 2009, sua população estimada era de 368.843 habitantes, ocupando uma área de 1.369,54 quilômetros quadrados. O município conta com diferentes acessos rodoviários às regiões interiores de São Paulo e do País (sete rodovias estaduais cruzam ou passam nas proximidades do território piracicabano).

De acordo com o IBGE⁵⁰ a cidade possui um crescimento populacional de 12% (dados de 2000 a 2009), crescimento superior ao do estado de São Paulo que foi de 7% ao longo desse mesmo período. Além disso, segundo o Banco Central⁵¹, no ano de 2009 o PIB da cidade teve um crescimento de 1,5% em relação ao ano anterior.

9.2. Panorama do mercado de combustíveis

A distribuição de combustíveis do país está distribuído entre diversas distribuidoras de combustíveis entre elas pode-se destacar as 5 maiores, que segundo ANP detinham em 2008 mais de 49% do número de pontos de venda e 68% do volume vendido, BR

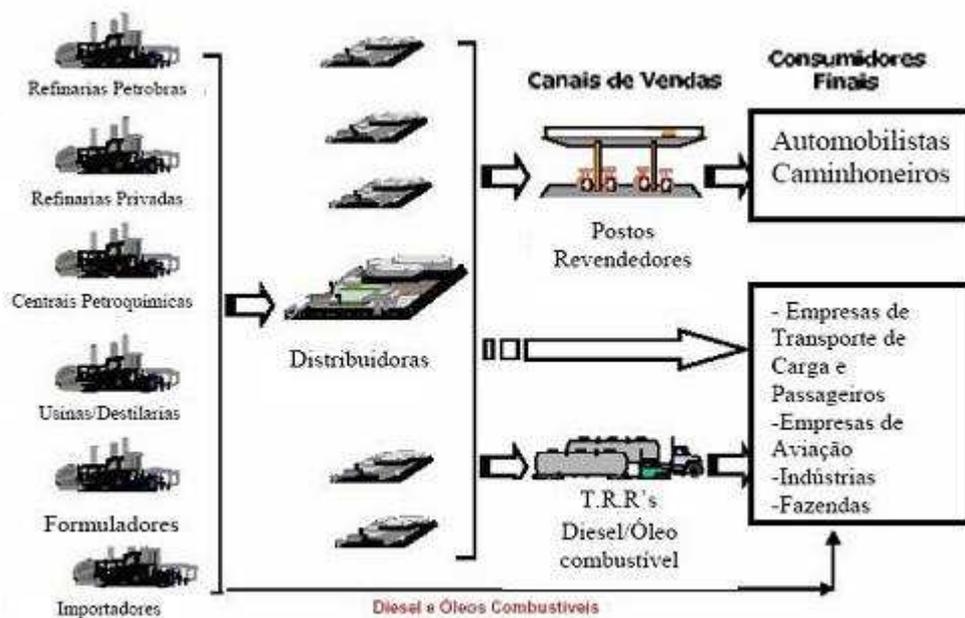
50 Disponível no site do IBGE: www.ibge.gov.br. Acessado em 11 de junho de 2010.

51 Disponível no site do Banco Central: www.bcb.gov.br. Acessado em 11 de junho de 2010.

distribuidora, Grupo Ultra (utilizando a marca Ipiranga), Shell, Grupo Cosan, (utilizando a marca Esso) e Alesat.

A estrutura do mercado de combustíveis no Brasil pode ser identificada através da Figura 1, que apresenta a estrutura do mercado de combustíveis nacional, desde sua produção até a chegada aos consumidores finais.

Figura 7 – Estrutura do mercado de combustíveis



Fonte: Adaptado de Scuro (2007)⁵²

Ainda de acordo com a ANP⁵³, o mercado de combustíveis brasileiro possuía em 2008 mais de 36.000 postos revendedores, abastecidos por 508 bases de distribuição autorizadas pela própria ANP, podendo ser feitos via rodovia, ferrovia, hidrovía e poliduto.

52 SCURO, Patrícia Castro. CARTELIZAÇÃO: Análise do mercado varejista da gasolina “C” em Florianópolis (SC), no período de 2000-2004. 2007. 99 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas), Curso de Ciências Econômicas, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

53 Disponível no site da ANP: www.anp.gov.br. Acessado em 11 de junho de 2010.

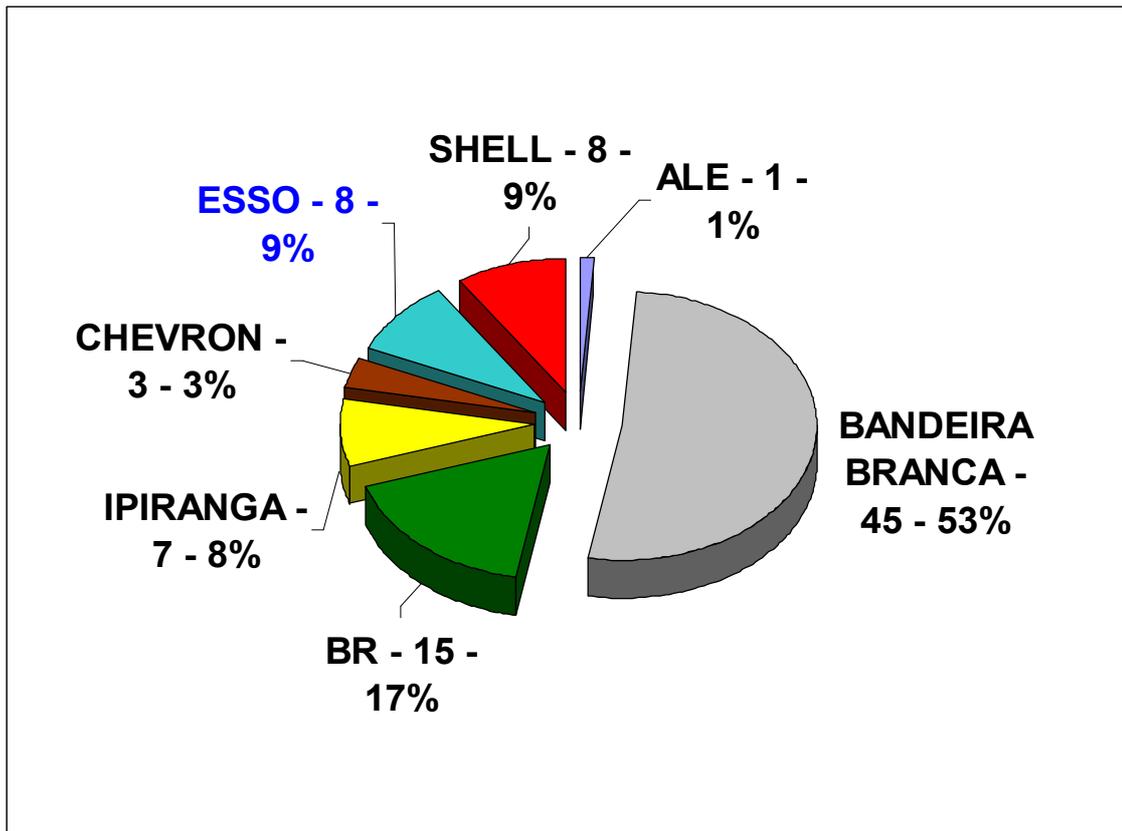
Segundo Ayres e Freitas (2008)⁵⁴, “...na revenda de combustíveis os produtos são homogêneos, pois os combustíveis devem ter as mesmas propriedades para serem utilizados nos veículos, conforme as normas da ANP. Isto pode fazer com que os postos utilizem marketing e sinalização de aspectos qualitativos como forma de atrair o consumidor para si”.

9.3. Mercado de Postos de Abastecimento da cidade de Piracicaba

Da mesma maneira que o mercado brasileiro como um todo, o mercado estudado tem uma maior participação por parte dos postos não “bandeirados”, ou seja, aqueles que não ostentam a marca de alguma das maiores distribuidoras. O gráfico abaixo apresenta a distribuição da participação do número de postos de serviços divididos por essas empresas.

Figura 8 – Distribuição do número de postos de serviços entre as distribuidoras para a cidade de Piracicaba

54 Ayers, Alberto José Silva e Freitas, Tiarajú Alves de. Análise do mercado de combustíveis no Brasil e no Rio Grande do Sul. XI Encontro Regional de Economia. UFPR. Paraná:2008.



Fonte: McKinsey (2008)⁵⁵

Como exposto anteriormente, a cidade apresentou um crescimento populacional, econômico e social ao longo dos últimos anos. Em vista desse crescimento as distribuidoras e os revendedores de combustível tem realizado investimentos no intuito de modernizar a imagem e adicionar valor aos seus negócios. A partir da pesquisa realizada, pode-se perceber que esses investimentos, dentre outras iniciativas, são descritos abaixo:

- Instalação dos últimos modelos, desenvolvidos por cada distribuidora, de bombas injetoras de combustível;
- Instalação de “testeiras”(item que cobre as bombas de combustível e onde é exposta a marca do posto) modelo 3D;
- Limpeza frequente dos postos;
- Abertura de lojas de conveniência;

⁵⁵ Estudo realizado pela consultoria McKinsey no ano de 2008 para a distribuidora em questão.

Outro ponto levantado através da pesquisa do autor, foi a entrada de hipermercados na região. Nos últimos anos houve um aumento no número de postos de combustível gerenciados por hipermercados. Esses hipermercados trazem para a operação de combustíveis a mesma estratégia utilizada no gerenciamento do supermercado, preços baixos. Por se tratar de redes com relevante poder de barganha (por seu tamanho e pelo volume que eles administrado), conforme apontado por Porter (1980)⁵⁶, eles passam pela barreira inicial e aumentando assim a rivalidade do mercado.

9.4. A Empresa

A empresa analisada é uma empresa nacional, presente em diversos estados brasileiros, onde exerce atuação no mercado de distribuição de combustível através dos postos de serviço que ostentam a bandeira da empresa, postos de serviço com bandeira branca, clientes consumidores (transportadoras, empresas de ônibus, ferrovias, indústrias e outros), distribuidoras regionais e TRR (transportadores revendedores retalhistas). Essa atuação também abrange o setor de lojas de conveniência. A bandeira utilizada pelos pontos de venda, tanto para a distribuição de combustível quanto para as lojas de conveniência é uma marca de projeção nacional e está entre as grandes distribuidoras de combustível do país.

9.5. Matriz SWOT

Com base nos itens levantados anteriormente a respeito do mercado de postos, da cidade em questão e da empresa estudada, pode-se elaborar a matriz SWOT abaixo:

⁵⁶ PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FORTES (REDE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Postos com imagem moderna; • Forte reconhecimento da marca no mercado local; 	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FRACOS (REDE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preços mais elevados; • Postos com localização ruim; • Poucos postos em área de alta renda;
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES (MERCADO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto número de Postos Bandeiras Brancas – possibilitando o embandeiramento desses postos; • Crescimento econômico e populacional da cidade; • Grande número de imóveis a venda – possibilitando abertura de novos postos; 	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS (MERCADO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença de Hipermercados; • Períodos de preços baixos, principalmente no etanol; • Postos das grandes distribuidoras com imagem moderna; • Boa Localização dos postos das grandes distribuidoras; •

Fonte: Criação do Autor.

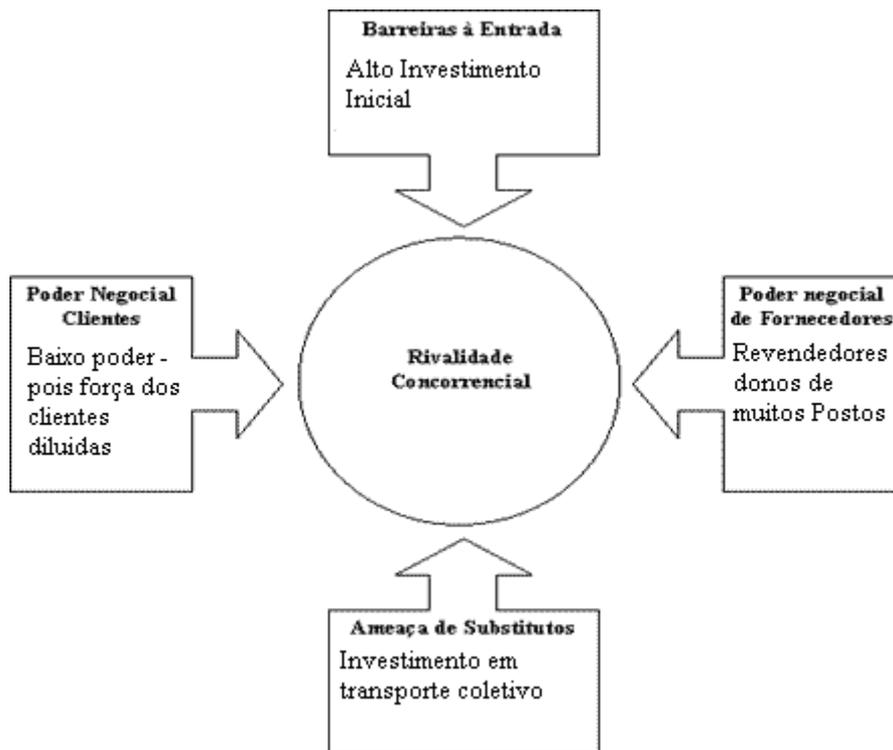
A partir da formulação dessa matriz, a empresa pode ter iniciativas que, conforme apresentado na revisão teórica, auxiliem ela atuar nos seguintes pontos:

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Utilizar o reconhecimento da marca para embandeirar os postos da região;	WO (mini-maxi) Utilizar o crescimento da cidade para aumentar o número de postos em áreas de alta renda;
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Utilizar o forte reconhecimento da marca para minimizar a presença dos hipermercados;	WT (mini-mini) Minimizar a localização ruim dos postos e minimizar a presença dos hipermercados;

Fonte: Criação do Autor

10 - MÉTODO DE PORTER

Utilizando o método de Porter para análise da concorrência:



Fonte: Criação do Autor

A estratégia escolhida foi:

DIFERENCIAÇÃO – pois como os produtos são parecidos é necessária uma diferenciação em serviços para se obter uma vantagem competitiva.

11 - DISCUSSÃO

Neste ponto do trabalho serão apresentadas as discussões, com base nas análises anteriores, a luz dos objetivos traçados para essa pesquisa. Para melhor clareza, serão divididas em duas assertivas: quanto a complexidade e quanto ao posicionamento.

11.1. Quanto a complexidade

A partir da revisão teórica a respeito do tema e também a partir dos resultados apresentados com base na análise realizada a respeito do mercado em questão, um dos pontos que diferem a ferramenta de outras formas de formulação de estratégia é o baixo nível de complexidade envolvido no processo.

Como foi apresentado anteriormente, para que a análise swot seja elaborada, há a necessidade de um levantamento de dados a cerca da empresa e do ambiente. Porém tal levantamento não possui um grau de complexidade elevado na medida em que exige do pesquisador única e exclusivamente a observação para as práticas que são realizadas na rotina do negócio.

Vale ressaltar que como pode ser visto na revisão teórica o processo de elaboração da análise SWOT possui uma estrutura de procedimentos a serem respeitados. Então como o processo é pré-estabelecido, a análise surge com maior fluidez, pois como a estrutura já está pronta os possíveis vieses que possam surgir na elaboração, já podem ser antecipadamente corrigidos.

11.2. Quanto ao posicionamento

Assim como apresentado na revisão literária a respeito da ferramenta, um dos pontos que são centrais a utilização dessa análise e a possibilidade de se explorar o cenário atual em que a empresa está inserida, assim como identificar quais são suas características, sejam elas positivas ou negativas, num determinado ponto do tempo. Portanto pode-se esperar que a partir da utilização dessa matriz o administrador possa identificar a conjuntura que a companhia está inserida, para que, traçados seus objetivos, possa visualizar qual é a posição futura desejada.

12 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

12.1. Conclusões

Para se tornar eficiente e obter sucesso no mundo dos negócios, cada vez mais faz-se necessário a incorporação de ferramentas de gestão estratégicas nos modelos de gestão das organizações, na medida em que prepara a companhia para possíveis cenários futuros. Uma das ferramentas que podem trazer esse ganho de eficiência e, ao mesmo tempo, gerar um entendimento a cerca do negócio analisado é a utilização da SWOT.

Uma série de benefícios estratégicos podem ser alcançados através de uma forma eficaz de se formular as estratégias da empresa. O conhecimento a cerca do posicionamento dela dentro do mercado em que está inserida, traz resultados positivos, na medida em que faz com que a mesma possa melhorar seus processos e assim obter ganhos de produtividade.

Também é relevante ressaltar que o objetivo principal desse trabalho era analisar a ferramenta SWOT e identificá-la como uma ferramenta estratégica na busca por ganhos de produtividade para uma rede de postos de combustíveis. Quanto a isso conclui-se que ela pode ser identificada como tal, pois apresenta, em detalhes, como está estruturado o negócio e também o mercado ao qual ele está inserido.

Tais entendimentos, conforme apresentado anteriormente, fazem com que a empresa ganhe uma noção de que a estratégia econômica é a junção entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em um determinado mercado (

12.2. Recomendações para Estudos Futuros

Ao longo do trabalho exposto percebeu-se que um estudo mais aprofundado a respeito a administração das redes de postos de combustíveis não apresentam um modelo estratégico formal. Com a metodologia utilizada, não foi possível realizar um levantamento de informações a respeito da forma como são traçados os objetivos

estratégicos da revenda. Outros procedimentos mais profundos e que se lançassem mão de recursos mais quantitativos de coleta e tratamento de dados se fariam necessário para tal empreitada. Foi identificado pelo autor que um estudo com tais características, que gerassem resultados complementares a o presente trabalho seriam relevantes.

Para a realização desse trabalho seria necessário uma método que levantasse, através de uma pesquisa quantitativa, a respeito do método de formulação e percepção da estratégia para os revendedores desse segmento, com base numa amostra que contemplasse diferentes regiões do país, seria um complemento válido aos resultados apresentados.

Por fim na tentativa de explicitar os fenômenos a cerca da formulação da estratégia para postos de combustíveis a luz da utilização de ferramentas análise estratégica como a SWOT, seria um avanço a administração estratégica, ao melhorar as explicações a cerca do administração empresarial.

13 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

13.1. Livros

- ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, editions 1971, 1980, 1987)
- ANSOFF, H.I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard / Robert Kaplan, David Norton; tradução Adelaida Santapau. – Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NICOLAU, I. O conceito de Estratégia. ISCTE, 2001.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1995. 175p.
- TZU, S. A Arte da Guerra. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996

13.2. Artigos e Monografias

AYERS, A.J.S. e FREITAS, T. A. de. Análise do mercado de combustíveis no Brasil e no Rio Grande do Sul. XI Encontro Regional de Economia. UFPR. Paraná:2008.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.26, nº.3, p.95-97, jul/set. 1991.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. 2ed. Belo Horizonte: Fundação Chirstiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARTURAN, S. B. Análise Mercadológica para a implementação da tecnologia FTTH: uma aplicação do método SWOT. Dissertação (Mestrado em Gestão de Redes e Telecomunicações) – Pós Graduação em Engenharia Elétrica, Centro de Ciências Exatas Ambientais e de Tecnologias, PUC. São Paulo: 2009.

KALLAS, D. Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um estudo com os jogos de empresas. USP. São Paulo, 2003.

MARTINS, R.F. e TURRIONI, J.B. Análise SWOT e Balanced Scorecard: Uma abordagem sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: 2002. 1

OLIVEIRA, L. A Estratégia Organizacional na competitividade: Um Estudo Teórico. READ – Edição 40 Vol. 10 No. 4. São Paulo: 2004.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996

PRAHALAD, C e HAMEL, G. (1990). “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 3. Maio-Junho, pp 79-91.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C e HAMEL, G. (1990). “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 3. Maio-Junho, pp 79-91.

RIBEIRO, R.M e OLIVEIRA, M. e MOTA, L.C.G. e JUNIOR, J.M. e CHAVES, C.A. e SANTOS, A.U. Utilização do Modelo de SWOT para Estratégia de Exportação: Caso Exploratório em uma Empresa do Setor Siderúrgico. REVISTA CIÊNCIAS EXATAS – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU) –VOL. 2, N. 1, São Paulo: 2008.

SCURO, Patrícia Castro. CARTELIZAÇÃO: Análise do mercado varejista da gasolina “C” em Florianópolis (SC), no período de 2000-2004. 2007. 99 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas), Curso de Ciências Econômicas, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

TIBOLA, F. E VIEIRA, V.A. e APPIO, J. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um Estudo de Caso. Paraná: 2005.

TONINI, A.C. e SPÍNOLA, M.M. e LAURINDO, F.J.B. A ANÁLISE SWOT: UMA NOVA PERSPECTIVA PARA A APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: 2007

13.3. Sites Internet

Site IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – ("Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania.") <http://www.ibge.gov.br/home> (Acessado em 11 de junho de 2010).

Site Banco Central do Brasil – (é uma entidade independente ou ligada ao Estado cuja função é gerir a política econômica) <http://www.bcb.gov.br/>. Acessado em 11 de junho de 2010.

Site ANP (Associação Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustível) – visa execução da política nacional para o setor energético do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo. <http://www.anp.gov.br/>. Acessado em 11 de junho de 2010.