

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESTUDO EM EMPRESA
DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Maria Bernadete Meneguci Boscoli
Silvia Maria Favareto

Presidente Prudente/SP

2002

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESTUDO EM EMPRESA
DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Maria Bernadete Meneguci Boscoli
Silvia Maria Favareto

Monografia apresentada como requisito parcial de
Conclusão de Curso para obtenção do grau de
Bacharel em Administração, sob orientação do Prof.
João Cezario Giglio Marques.

Presidente Prudente/SP

2002

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESTUDO EM EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Prof. João Cezario Giglio Marques.

Prof. Ângelo Alberto Colucci Filho

Prof. Walter Klienchen Dalari

Presidente Prudente, 25 de novembro de 2002.

“O problema com boas idéias, é que elas acabam dando muito trabalho.”

Petter Drucker

AGRADECIMENTOS

O sucesso de uma atividade, é resultado do auxílio de pessoas com quem se pode contar. Seja pela informação imprescindível, pelo conselho oportuno, pela compreensão da ausência, pela motivação sincera ou simplesmente pelo acreditar que pode dar certo.

Agradecemos a todos esses, que já fizeram do presente trabalho um sucesso, simplesmente por acreditarem nele.

RESUMO

O trabalho abordou a área de administração estratégica utilizando diversos métodos e técnicas de diferentes escolas estratégicas. Através de metodologia de pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, elaboraram-se vários gráficos e tabelas que fixaram parâmetros e posicionaram a empresa perante o seu ambiente interno e externo. O mesmo obteve, em seu contexto, um quadro de probabilidades e possibilidades lógicas, que indicaram dois tipos de decisões: a manutenção da empresa em sua posição atual, otimizando alguns aspectos, internos e/ou a diversificação relacionada ao próprio negócio, com a rede de negócios possíveis de serem desenvolvidos.

ABSTRACT

This work approaches the area of strategic management and makes use of several methods and techniques from different strategic schools. We used qualitative and quantitative exploratory research methodology to produce several graphs and tables which established parameters and positioned the enterprise before its internal and external environments. Within the context of the work we also obtained a chart of logical probabilities and possibilities indicating two types of decisions: maintaining the enterprise in its current position optimizing some internal aspects and/or diversifying it, by developing the range of businesses possible to be developed.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1	ANÁLISE ATRAVÉS DA MATRIZ SWOT.....	13
2.1.1	<i>Sinergias de pontos fortes e oportunidades.....</i>	14
2.1.2	<i>Sinergias de pontos fortes e ameaças.....</i>	15
2.1.3	<i>Sinergias de pontos fracos e oportunidades.....</i>	16
2.1.4	<i>Sinergias de pontos fracos e ameaças.....</i>	18
2.2	GUT – GRAVIDADE / URGÊNCIA / TENDÊNCIA.....	21
2.3	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO NEGÓCIO.....	24
2.4	FATORES DE COMPETITIVIDADE.....	37
2.5	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	44
2.6	DA CONCENTRAÇÃO DE UM NEGÓCIO ÚNICO PARA UMA POSSÍVEL DIVERSIFICAÇÃO.....	45
3	CONCLUSÃO.....	49
4	BIBLIOGRAFIA.....	51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo básico da escola do design	12
FIGURA 2 – Rede de negócios relacionados	47

TABELAS

TABELA 1 – Pontos fortes x oportunidades	14
TABELA 2 – Pontos fortes x ameaças	15
TABELA 3 – Pontos fracos x oportunidades	16
TABELA 4 – Pontos fracos x ameaças	17
TABELA 5 – Plano estratégico a ser adotado em relação aos pontos fortes	19
TABELA 6 – Plano estratégico a ser adotado em relação aos pontos fracos	20
TABELA 7 – Avaliação geral GUT	22
TABELA 8 – Avaliação das barreiras de entrada	26
TABELA 9 – Avaliação das barreiras de saída	28
TABELA 10 – Avaliação da rivalidade	30
TABELA 11 – Avaliação de produtos e serviços substitutos	32
TABELA 12 – Avaliação do poder de negociação	34
TABELA 13 – Perfil competitivo simplificado	38

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Barreiras de entrada	27
GRÁFICO 2 – Avaliação das barreiras de entrada	27
GRÁFICO 3 – Barreiras de saída	29
GRÁFICO 4 – Avaliação das barreiras de saída	29
GRÁFICO 5 – Rivalidade	31
GRÁFICO 6 – Avaliação da rivalidade	31
GRÁFICO 7 – Produtos e serviços substitutos	33

GRÁFICO 8 – Avaliação dos produtos e serviços substitutos	33
GRÁFICO 9 – Poder de negociação	35
GRÁFICO 10 – Avaliação do poder de negociação	35
GRÁFICO 11 – Avaliação qualitativa do negócio	36
GRÁFICO 12 – Fator de competitividade preço	39
GRÁFICO 13 - Fator de competitividade equipamento	39
GRÁFICO 14 – Fator de competitividade número de clientes	40
GRÁFICO 15 – Fator de competitividade custo interno	40
GRÁFICO 16 – Fator de competitividade gestão/ relacionamento	41
GRÁFICO 17 – Fator de competitividade manutenção	41
GRÁFICO 18 – Fator de competitividade estrutura de apoio	42
GRÁFICO 19 – Fator de competitividade adaptação de carga	42
GRÁFICO 20 – Comparativo dos fatores competitivos	43

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de estágio supervisionado e de pesquisa propôs formas e métodos de estruturação de informações e conceitos para a decisão estratégica visando a ações sobre o futuro a curto, médio e longo prazos na Transpitt Transportes Rodoviários Ltda, empresa de pequeno porte fundada em 27 de fevereiro de 1987, atuante no transporte de gás liquefeito de petróleo (GLP), num ambiente de turbulência, com modificações constantes no âmbito da concorrência e do fornecimento do produto.

O ambiente geral e operacional em constante mutação reflete-se no desempenho imediato e futuro das organizações lucrativas. Decorrente dessa turbulência ambiental, a ênfase no desenvolvimento, identificação, análise e solução de problemas torna-se fundamental para traçar estratégias de crescimento e manutenção do negócio, através de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, com responsabilidade social e ética.

Inicialmente, definiu-se sua missão para que essa norteasse seus objetivos, bem como a análise detalhada do ambiente geral e operacional. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica, conjugado com pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa.

As técnicas de coleta de informações utilizadas foram de entrevistas com profissionais da rede de negócios ligados à transportadora, jornais e sites especializados. Para tanto, utilizou-se de vários métodos de análise como a matriz SWOT, avaliação geral GUT, avaliação da qualidade de um negócio, análise das vantagens competitivas frente à concorrência e análise da matriz de posição competitiva.

Nas conclusões de cada matriz utilizada foram provocadas discussões para geração de *insights* que conduzissem a uma síntese produtiva.

Baseado nessas análises elaborou-se um direcionamento estratégico para a organização, de maneira que fossem otimizadas as suas decisões em relação ao ambiente interno e externo, visando definir suas diretrizes e elaborar um plano estratégico.

2 DESENVOLVIMENTO

MISSÃO DA TRANSPITT

“A Transpitt tem como missão transportar com qualidade, segurança e rapidez, tendo como retorno a satisfação e lucratividade de todos que com ela interagem (clientes internos, externos e fornecedores)”.

A escolha de um caminho de ação pela empresa pode ser avaliada através do confronto entre os pontos fortes e fracos da mesma, de um lado, e das oportunidades e ameaças proporcionadas pelo seu ambiente, de outro lado.

A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em constante mutação. Para tanto, há necessidade de a empresa adequar suas características durante o processo de implementação, acompanhamento e revisão das estratégias empresariais.

A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma organização, sendo muito importante a competência de sua cúpula administrativa.

Baseado nas teorias de Ansoff (1993), a administração estratégica constitui-se num enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

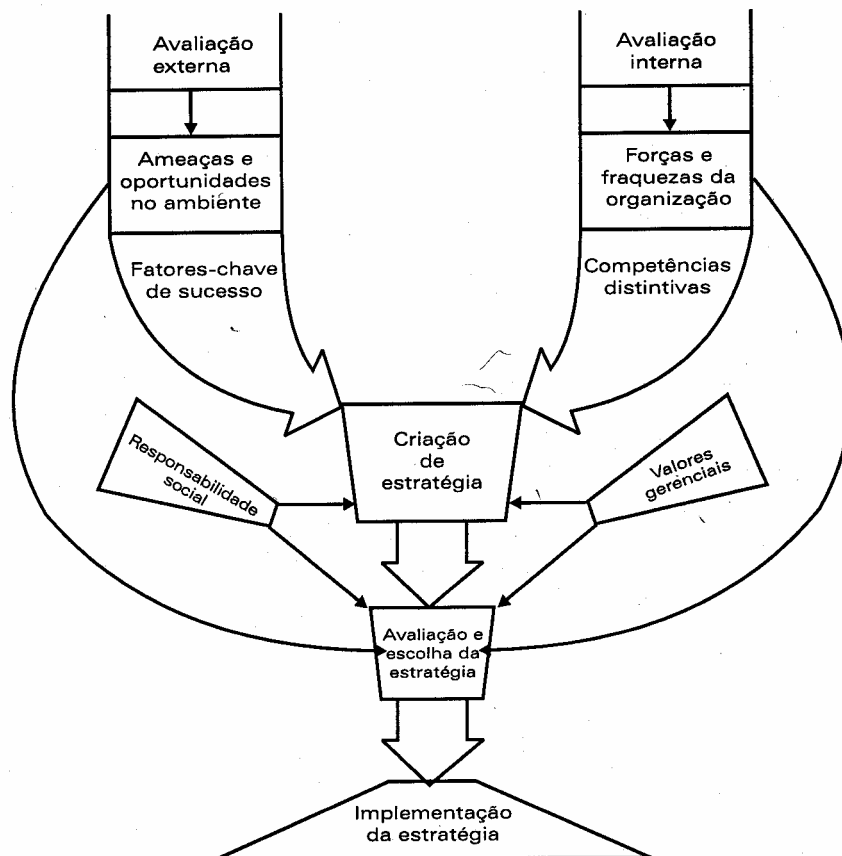
Durante o século vinte, a turbulência do ambiente levou as empresas a inventarem sistemas de progressiva complexidade e refinamento, surgindo dois tipos diferentes de sistemas:

- sistemas de posicionamento que orientam o esforço da empresa no ambiente através do planejamento estratégico e da administração da posição estratégica, também conhecidos por estratégias deliberadas;
- sistemas em tempo real que reagem paulatinamente às rápidas e imprevisíveis modificações do ambiente através da administração de questões com sinais de alta e baixa frequência como também de surpresas, considerados como estratégias emergentes;

A escolha da combinação de sistemas para determinada empresa depende das características, em termos de turbulência, dos ambientes nos quais atua e nos quais espera ingressar.

Baseado nessa combinação, buscou-se posicionar a empresa, através da análise de seus pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weaknesses) à luz das oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) em seu ambiente – SWOT, buscando atingir uma adequação entre as capacidades internas (valores gerenciais e éticos) e as possibilidades externas (responsabilidades sociais), demonstrado através do modelo básico da escola do design conforme Figura 1.

FIGURA 1 – Modelo básico da escola do design



Fonte: Safári de Estratégia- H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel

2.1 ANÁLISE ATRAVÉS DA MATRIZ SWOT

Dentre os modelos de análise de ambiente interno e externo, a matriz SWOT destaca-se pela sua lógica e praticidade. Com suas etapas bem delineadas, cada uma com listas de verificação e combinação de variáveis, consegue-se focar melhor os objetivos e, derivados deles, os planos e orçamentos.

Principais etapas:

- ✓ **Auditoria externa:** conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. “Prever para preparar”.
- ✓ **Auditoria interna:** decomposição do estudo de forças e fraquezas (detalhadamente).
- ✓ **Fixação de objetivos:** procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização. Depois de estabelecidos os objetivos, realiza-se a avaliação das condições externas e internas da organização, chamadas de auditorias.
- ✓ **Avaliação da estratégia:** As várias estratégias, até determinado momento, são mais delineadas que desenvolvidas, para serem avaliadas e uma delas, selecionada.
- ✓ **Programação do processo:** Programação de suas etapas e cronograma pelo qual serão executadas.
- ✓ **Operacionalização da estratégia:** a formulação de estratégias deve ser o processo divergente e aberto (no qual a imaginação pode florescer), ao passo que a implementação deve ser mais fechada e convergente (para sujeitar as novas estratégias às restrições da operacionalização). Os objetivos, orçamentos, estratégias e programas, finalmente são reunidos em um sistema de planos operacionais, às vezes chamado de “Plano mestre”.

TABELA 1- Pontos fortes x oportunidades

PONTOS FORTES				
	1	2	3	4
OPORTUNIDADES	Baixo custo administrativo. x	Controle eficaz. x	Plano de produtividade mensal e anual. x	Tarefas e metas de desempenho claras. x
	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.
	5	6	7	8
	Redução do custo externo, duplicação e manutenção das rodovias. x	A interação da gerência facilita e agiliza a tomada de decisão. x	Baixo custo administrativo. x	Redução do custo externo, duplicação e manutenção das rodovias. x
	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	Aquisição de carreta "carga seca"	Aquisição de carreta "carga seca"

2.1.1 Sinergias de pontos fortes e oportunidades

Utilização de sistemas que agilizem a elaboração dos projetos para que se possam aproveitar seus pontos fortes, procurando manter a interação da gerência e o desempenho das metas, de forma a garantir a vantagem competitiva da empresa como a otimização do tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.

TABELA 2 - Pontos fortes x ameaças

PONTOS FORTES			
	1	2	3
AMEAÇAS	Tarefas e metas de desempenho claras	Redução do custo externo, duplicação e manutenção das rodovias	A interação da gerência facilita e agiliza a tomada de decisão.
	x Fiscalização rodoviária	x Fiscalização rodoviária	x Fiscalização rodoviária

2.1.2 Sinergias de pontos fortes e ameaças

Atuação via associação de classe (sindicato) com o objetivo de amenizar os abusos da fiscalização rodoviária como, por exemplo, a precisão das balanças ao longo dos percursos.

TABELA 3 – Pontos fracos x oportunidades

PONTOS FRACOS					
	1	2	3	4	5
OPORTUNIDADES	A empresa não faz divulgação e propaganda	A empresa não faz divulgação e propaganda	Análise do balanço pode indicar melhorias passíveis de serem feitas	Análise do balanço pode indicar melhorias passíveis de serem feitas	Recrutamento e seleção dos empregados podem ser melhorados
	x	X	x	x	x
	Novos clientes	Diversificação de carga (amônia, gás natural)	Aquisição de carreta "carga seca"	Diversificação de carga (amônia, gás natural)	Tecnologia e segurança atrelados à informação e orientação ao consumidor quebrarão a relutância dos mesmos.

2.1.3 Sinergias de pontos fracos x oportunidades

1 e 2 Identificar e divulgar a disponibilidade de transporte para novos segmentos e clientes;

3 e 4 Apesar da falta de recursos financeiros próprios, o investimento em novos equipamentos rodantes poderá ser adotado pela empresa para obtenção de competitividade em relação à redução de custos, aumento da qualidade e capacidade transportada;

5 Preparar recursos humanos para novos procedimentos operacionais. Manter a satisfação e motivação dos funcionários, propiciando um clima organizacional favorável, através da interação, colaboração entre os mesmos e aprimoramento do trabalho em equipe, com uma política de recursos humanos focada em objetivos, resultados e recompensa.

TABELA 4 – Pontos fracos x ameaças

PONTOS FRACOS					
	1	2	3	4	5
	Baixa competitividade.	Ausência de planejamento estratégico.	Equipamentos em boas condições, porém antigos (menor capacidade de carga).	Melhor sistema de distribuição em conjunto com a Cia para qual presta serviços.	Dificuldade de acesso a financiamento de imobilizado (equipamentos).
	x	X	x	x	x
	Único cliente	Único cliente	Único cliente	Único cliente	Único cliente
AMEAÇAS	6	7	8	9	10
	A empresa não faz divulgação e propaganda.	Baixa competitividade.	Ausência de planejamento estratégico.	Equipamentos em boas condições, porém antigos (menor capacidade de carga).	Melhor sistema de distribuição em conjunto com a Cia para qual presta serviços.
	x	X	x	x	x
	Único cliente	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.
	11	12	13	14	
	Imagem limitada no mercado.	Baixa competitividade.	Ausência de planejamento estratégico.	Imagem limitada no mercado.	
	x	X	x	x	
	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.	Equipamentos mais modernos das grandes transportadoras (reduz o custo de Km rodado).	Equipamentos mais modernos das grandes transportadoras (reduz o custo de Km rodado).	Equipamentos mais modernos das grandes transportadoras (reduz o custo de Km rodado).	

2.1.4 Sinergias pontos fracos e ameaças

1 e 3 Diferenciação: preço x novo mercado x nova concorrência;

2, 8 e 9 Elaboração de plano estratégico e matriz BCG;

4 e 10 Visita a possíveis clientes potenciais;

5 Pesquisas exploratórias constantes (procedimento já adotado);

6 e 7 Criar um mapa de possibilidades de transporte com um sistema de informações relativos a preço, custo por quilômetro, tipo de carga e atuação via internet;

11, 12, 13 e 14 Elaboração de estudo de viabilidade econômico financeiro para obtenção do financiamento BNDES ou outro agente, para modernização da frota.

TABELA 5 – Plano estratégico a ser adotado em relação aos pontos fortes

PONTOS FORTES	PROCEDIMENTOS	AVALIAÇÃO
Lucratividade suficiente.	Modernização dos equipamentos, visando a aumentar a capacidade transportada.	Muito importante
Plano de produtividade mensal e anual.	Revisão e atualização constantes desses planos.	Muito importante
Baixo custo administrativo.	Possibilitar redução dos custos sem comprometer a qualidade.	Importante
Baixo índice de absenteísmo.	Manter o processo de seleção eficiente e trabalhar com a motivação dos motoristas.	Importante
Controle eficiente.	Tornar o controle eficaz, através da otimização e automatização dos dados.	Importante
Delegação de autoridade apropriada.	Clareza das metas a serem cumpridas.	Importante
Empresa sindicalizada, baixo índice de rotatividade de funcionários.	Manter a boa comunicação da empresa, motoristas e sindicato.	Importante
Recursos financeiros adequados.	Busca de maior lucratividade.	Importante
Tarefas e metas de desempenho claras.	Avaliação periódica dos resultados obtidos juntamente com o cliente.	Importante
Redução do custo externo, duplicação e manutenção das rodovias.	Relação de dependência com a manutenção de rodovias.	Razoável importância
Sistema de avaliação justo e preciso.	Inovar o sistema de avaliação.	Razoável importância
A interação da gerência facilita e agiliza a tomada de decisão.	Amenizar as divergências dos ideais administrativos dos sócios.	Pouca importância

TABELA 6– Plano estratégico a ser adotado em relação aos pontos fracos

PONTOS FRACOS	PROCEDIMENTOS	AVALIAÇÃO
Baixa competitividade.	Modernização dos equipamentos e contato com clientes potenciais.	Muito importante
Linha limitada de produtos.	Pesquisa e análise do custo x benefício para novos segmentos de transporte.	Muito importante
Equipamentos em boas condições, porém antigos (menor capacidade de carga).	Modernização dos equipamentos.	Muito importante
Melhor sistema de distribuição em conjunto com a Cia para qual presta serviços.	Estreitar a comunicação com o cliente.	Muito importante
Ausência de planejamento estratégico.	Desenvolvimento e implementação do plano estratégico em estudo.	Importante
Dificuldade de acesso a financiamento de imobilizado (equipamentos).	Estudo aprofundado de viabilidade econômica.	Importante
Recrutamento e seleção dos empregados podem ser melhorados.	Definição do perfil necessário ao cargo e procedimentos claros de recrutamento e seleção.	Razoável importância
Imagem limitada no mercado.	Divulgação da empresa para clientes potenciais.	Pouca importância
Pesquisa de mercado não é utilizada.	Utilização de pesquisa de mercado.	Pouca importância
A empresa não faz divulgação e propaganda.	Elaboração de um plano de marketing para a empresa.	Pouca importância

2.2 GUT – GRAVIDADE / URGÊNCIA / TENDÊNCIA

A estratégia empresarial é definida como caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para os objetivos da empresa. De acordo com Ansoff (1993) apud Oliveira (1996), três fundamentos essenciais se destacam:

- Turbulência ambiental caracterizada pelo nível de mudanças avaliadas dentro de uma escala de graduação, dependendo das características da atividade da organização;
- Estratégia adotada, que são as decisões já tomadas e que levarão à determinada posição competitiva no futuro. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso exista hiato entre ambas, haverá necessidade de adequar a estratégia;
- Capacidade para lidar com as mudanças ambientais e para posicionar a empresa de forma a cumprir os seus objetivos. Capacitação é o caminho de menor resistência, porém pode ser também o mais longo; por isso, nem sempre é possível esperar até estar totalmente desenvolvida. Quando não é adequada, tem-se um segundo hiato, que exige desenvolvimento dos grupos e dos indivíduos, tendo em vista consolidar relacionamentos amadurecidos.

A metodologia denominada GUT (Gravidade/Urgência/Tendência), considera, de forma resumida, os seguintes aspectos, que são avaliados de -1 a 1, sendo 1 urgente, 0 transferível e -1 adiável.

Gravidade: tudo aquilo que afeta profundamente a essência, objetivo, resultado da empresa, departamento ou pessoa, sendo avaliada através do nível de dano ou prejuízo que pode resultar dessa situação.

Urgência: resultado da pressão do tempo que o sistema sofre ou sente, sendo avaliada de acordo com o tempo disponível para resolver a situação provocada pelo fator considerado.

Tendência: padrão de desenvolvimento da situação, sendo sua avaliação relacionada ao estado que a situação apresentará, caso o executivo não aloque esforços e recursos.

TABELA 7 - Avaliação geral GUT

Nº	FATORES	AVALIAÇÃO DO FATOR	AM	OP	PONTUAÇÃO
1	PFO	Controle eficaz.		x	1
2	PFO	Estratégias de áreas funcionais bem concebidas.	x		1
3	PFO	Plano de produtividade mensal e anual.		x	1
4	PFO	Recursos financeiros adequados.	x		1
5	PFO	A interação da gerência facilita e agiliza a tomada de decisão.		x	0
6	PFO	Administração enxuta.		x	0
7	PFO	Baixo custo administrativo.		x	0
8	PFO	Baixo índice de absenteísmo		x	0
9	PFO	Delegação de autoridade apropriada.		x	0
10	PFO	Empresa sindicalizada, baixo índice de rotatividade de funcionários.		x	0
11	PFO	Lucratividade suficiente.	x		0
12	PFO	Redução do custo externo, duplicação e manutenção das rodovias.		x	0
13	PFO	Sistema de avaliação justo e preciso.		x	0
14	PFO	Tarefas e metas de desempenho claras.	x		0
15	PFA	Baixa competitividade.	x		1
16	PFA	Ausência de planejamento estratégico.	x		1
17	PFA	Linha limitada de produtos.	x		1
18	PFA	Equipamentos em boas condições, porém antigos (menor capacidade de carga).	x		1
19	PFA	Melhor sistema de distribuição em conjunto com a Cia para qual presta serviços.	x		1
20	PFA	Dificuldade de acesso a financiamento de imobilizado (equipamentos).	x		0
21	PFA	Imagem limitada no mercado.	x		0
22	PFA	Pesquisa de mercado não é utilizada.	x		0
23	PFA	A empresa não faz divulgação e propaganda.		x	0
24	PFA	Análise do balanço pode indicar melhorias passíveis de serem feitas.		x	-1
25	PFA	Recrutamento e seleção dos empregados podem ser melhorados.		x	-1

TABELA 7 - Avaliação geral GUT - continuação

Nº	FATORES	AVALIAÇÃO DO FATOR	PFO	PFA	PONTUAÇÃO
26	AM	Único cliente		x	1
27	AM	Longe dos pólos de fornecimento, ou seja, longe de clientes potenciais.		x	0
28	AM	Fiscalização rodoviária	x		0
29	AM	Custo do óleo diesel atrelado ao dólar		x	0
30	AM	Equipamentos mais modernos das grandes transportadoras (reduz o custo de Km rodado).		x	0
31	OP	Aperfeiçoamento da logística (Petrobrás x Armazenadora x Distribuidora).		x	1
32	OP	Eficácia na comunicação (Matriz, Filial e Transportadora)		x	1
33	OP	Redução de tempo e desgaste de equipamentos e motoristas.	x		0
34	OP	Tecnologia e segurança atrelados à informação e orientação ao consumidor quebrará a relutância dos mesmos.		x	-1
35	OP	Aquisição de carreta "carga seca"	x		
36	OP	Diversificação de carga (amônia, gás natural)		x	
37	OP	Novos clientes		x	

LEGENDA

AM AMEÇAS	-1 ADIÁVEL
OP OPORTUNIDADES	0 TRANSFERÍVEL
PFO PONTOS FORTES	1 URGENTE
PFA PONTOS FRACOS	

Ao analisar a tabela GUT (gravidade, urgência e tendência), observou-se a predominância de pontos fracos seguidos de ameaças, o que pode-se considerar uma característica da estratégia de nicho, uma vez que a empresa se dedica a um único negócio com um único cliente. Porém, as oportunidades são relevantes e se efetivamente forem transformadas em pontos fortes através da conquista de novos clientes e diversificação da carga transportada.

A partir do momento em que a empresa voltar-se para o mercado identificando e analisando estratégias de crescimento, aparecerão *insights* sobre essas novas oportunidades para posterior aproveitamento que devem ser combinadas com o estudo da viabilidade econômico-financeira de novos negócios.

2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO NEGÓCIO

A análise da avaliação da qualidade de um negócio em si de “Zaccarelli” foi combinada com a escola do posicionamento de “Porter”, com o objetivo de identificar e ampliar a visão estratégica, através da análise das barreiras de entrada, de saída, rivalidade, produtos e serviços substitutos e poder de negociação (clientes e fornecedores).

Para tanto, utilizou-se o critério de avaliação de Zaccarelli (2000, p. 231) atribuindo notas de 1 a 5 em ordem crescente de dificuldade. Para priorizar os fatores de avaliação criou-se um sistema de pesos, totalizando 20 pontos distribuídos de acordo com a importância de cada fator, que multiplicados pela avaliação dos mesmos resultam na pontuação unitária e total. Ainda, elaboraram-se gráficos, para melhor entendimento e comprovação dos dados e conclusões apresentadas nas tabelas.

Os setores de atuação podem ser de bons ou maus negócios, sendo que a variação de lucratividade nas empresas de mesma natureza é oriunda das diversas formas de gestão administrativa, por exemplo: se a empresa estiver em um mau negócio, 15% de lucratividade é razão de satisfação e se a empresa estiver em um bom negócio, 15% de lucratividade é razão de insatisfação.

A média da lucratividade de um negócio é determinada pela avaliação dos fatores acima citados, classificando-se em um “bom negócio em si”, empresas que apresentam:

1. Altas barreiras de entradas;
2. Inexistência de barreiras de saídas;
3. Pequeno grau de rivalidade;
4. Inexistência de produtos/serviços substitutos;
5. Poder de negociação;

O poder de negociação segundo “Zaccarelli” (2000, p. 80) é o fator mais importante na avaliação da qualidade do negócio.

Quando o poder de negociação da empresa vendedora de produtos ou serviços é maior do que o dos clientes, resulta em bons preços de vendas em consequência da imperfeição ou inexistência da concorrência.

Em contrapartida, o poder de negociação é maior do que o dos fornecedores quando há grande oferta de matérias-primas e insumos para o negócio visado. Se a empresa não tiver grande poder de negociação, o lucro que poderia ser gerado será transferido para os clientes ou fornecedores, ou para ambos. A médio prazo, só retornará o suficiente para a sobrevivência.

TABELA 8 - Avaliação das barreiras de entrada

A avaliação das barreiras de entrada refere-se às dificuldades não gerenciais para um empreendedor inserir-se em um mercado já existente, uma vez que a existência de altas barreiras de entradas dificultam o surgimento de novos competidores para dividir o mercado. Portanto, quanto mais difícil de entrar, maior tenderá ser a facilidade de operar com as empresas pré existentes.

Critério: Avaliação: 1 (muito fácil) a 5 (muito difícil); Peso: 20 pontos distribuídos de acordo com a importância do fator.

Pontuação máxima: 100 pontos

PESO		AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	%
5	1 Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Crescimento das vendas, maior rede de distribuição.	5	25	33%
5	2 Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas.	5	25	33%
2	3 Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa.Quanto mais, menor chance de concorrente.	4	8	11%
2	4 Normas governamentais restringindo os negócios, poderão ficar mais rigorosas.	4	8	11%
2	5 Tamanho mínimo para ser viável. Quanto maior, mais difícil.	3	6	8%
2	6 Dificuldades para clientes mudarem de fornecedor.	1	2	3%
1	7 Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é difícil de conseguir.	1	1	1%
1	8 Reputação a ser construída perante o público em geral. Isso inibe novos empreendedores.	1	1	1%
20		24	76	100%

De acordo com a pontuação acima, chegou-se à conclusão de que é um setor de difícil entrada, devido a complexidade na rede de distribuição de GLP, das disponibilidades de fontes e insumos e da sofisticação tecnológica, necessárias nesse ramo de negócios, além de requerer capital significativo para aquisição de frota transportadora.

GRÁFICO 1 - Barreiras de entrada

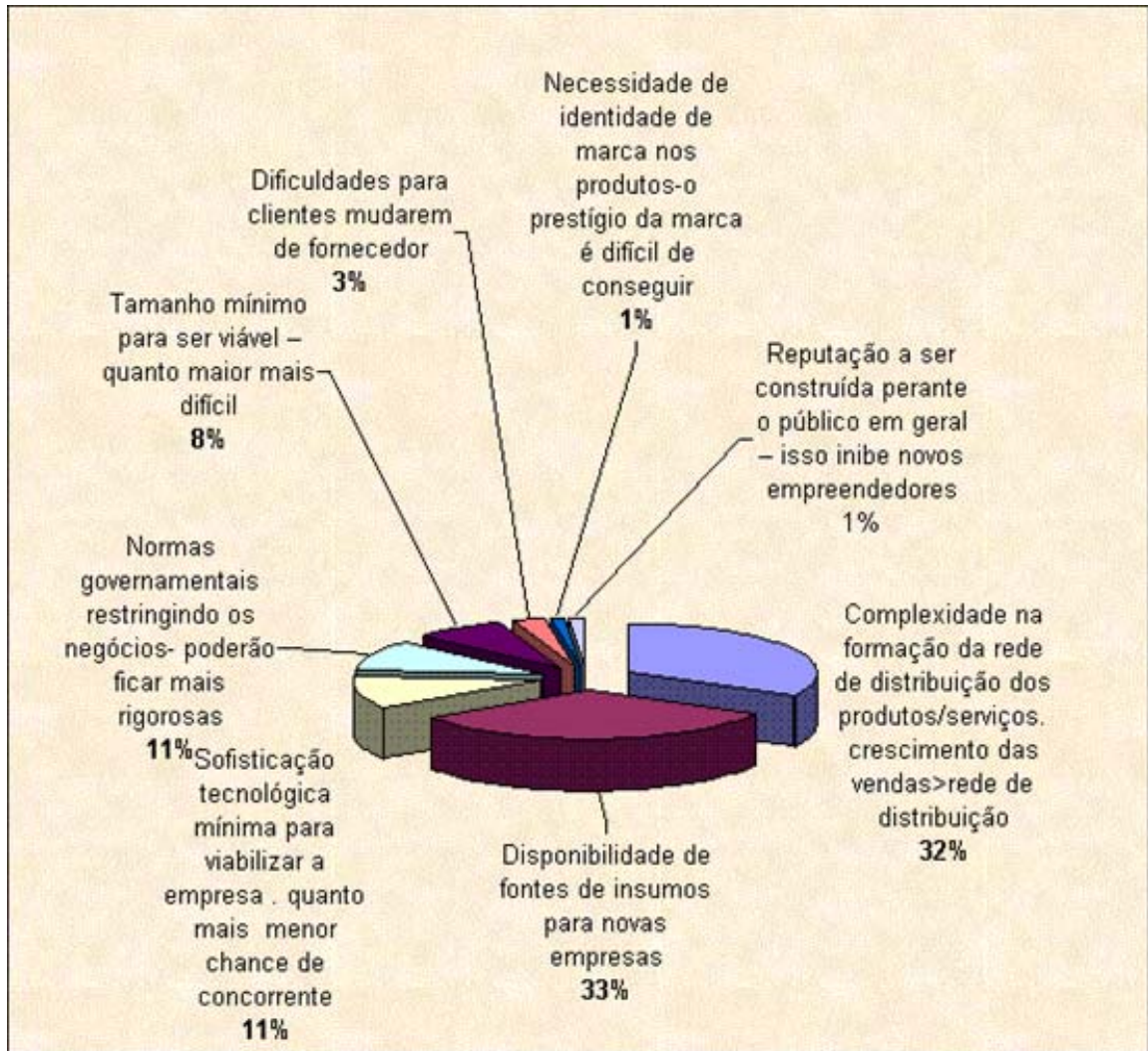


GRÁFICO 2 - Avaliação das barreiras de entrada

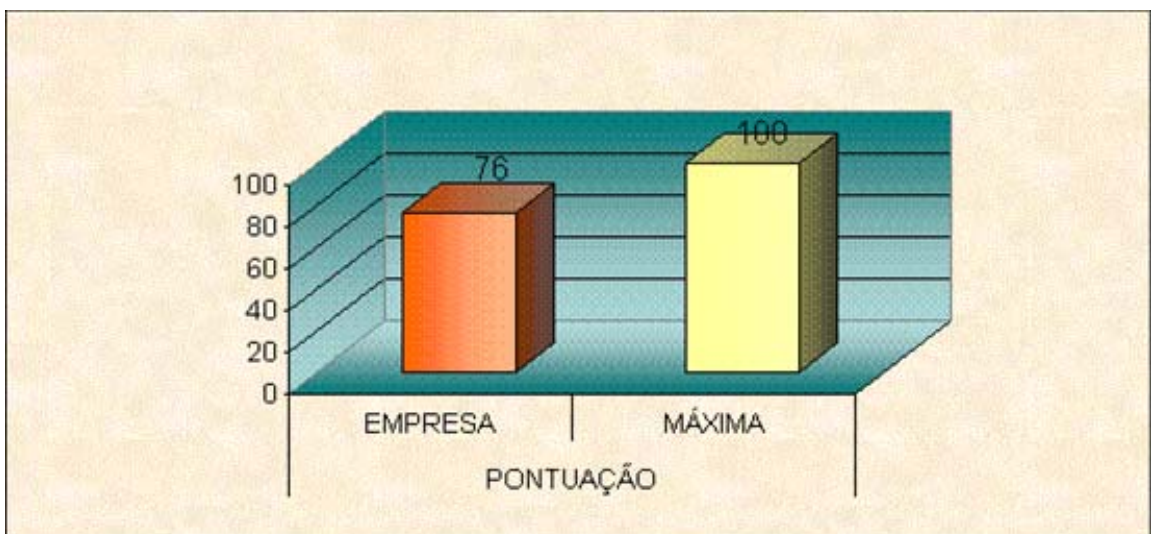


TABELA 9 - Avaliação das barreiras de saída

A avaliação das barreiras de saída refere-se às dificuldades de encerrar as atividades de uma empresa que está sendo avaliada, o que diminui o número de competidores ativos no mercado.

Critério: Avaliação: 1(muito fácil) a 5 (muito difícil); Peso: 20 pontos distribuídos de acordo com a importância do fator.

Pontuação máxima: 100 pontos

PESO	Nº		AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	%
10	1	Número de concorrentes existente no mercado. Quanto mais, maior a probabilidade se saírem do mercado.	3	30	61%
5	2	Recuperação de investimentos. Quanto maior a porcentagem dos investimentos feitos, mais difícil de alguém fecha-la.	2	10	20%
1	3	Barreiras emocionais/falta de alternativa de trabalho para os proprietários.	5	5	10%
2	4	Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas, etc. Quanto mais altas, mais difícil sair do mercado.	1	2	4%
2	5	Restrições legais ou sociais que impedem ou dificultam o fechamento da empresa.	1	2	4%
20			12	49	100%

A tabela acima apresenta um nível intermediário de saída, pois quanto maior o número de empresas atuantes, maior a probabilidade de saírem do mercado. É possível a recuperação de parte dos investimentos através da revenda da frota transportadora.

GRÁFICO 3 - Barreiras de saída

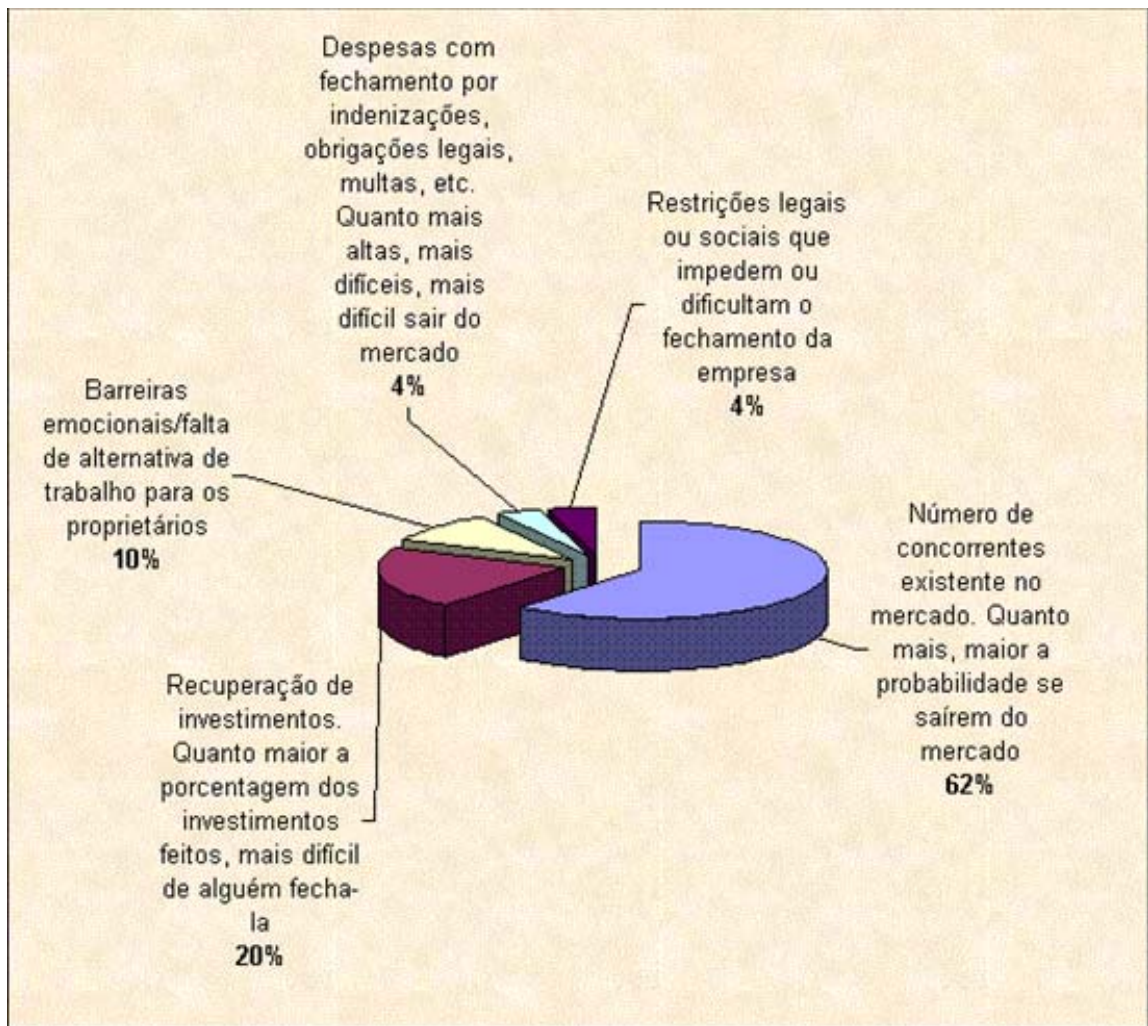


GRÁFICO 4 - Avaliação das barreiras de saída

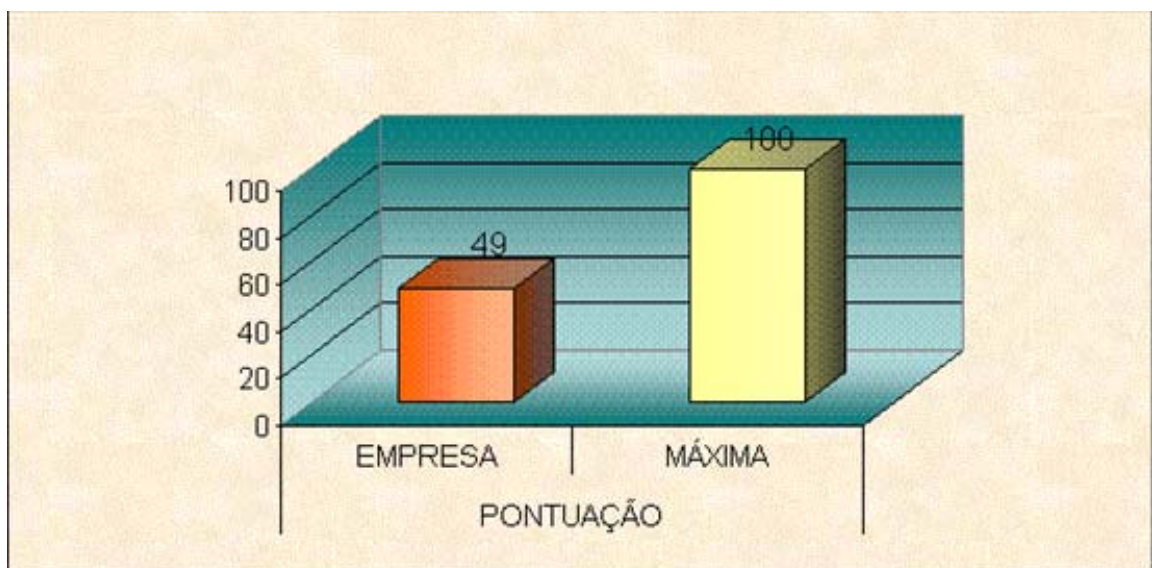


TABELA 10 - Avaliação da rivalidade

Refere-se á intensidade da competição entre empresas existentes no mercado. A lista de aspectos a considerar não inclui as características pessoais dos dirigentes. A estrutura do negócio é suficiente para determinar o nível de rivalidade independente do nome dos executivos.

Critério: Avaliação: 1 (muito fácil) a 5 (muito difícil); Peso: 20 pontos distribuídos de acordo com a importância do fator.

Pontuação máxima: 100 pontos

PESO	Nº		AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	%
5	1	Concorrentes todos equilibrados. Depende da similaridade, quanto mais iguais, mais rivais.	5	25	32%
6	2	Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente, existe alta rivalidade dos concorrentes.	3	18	23%
3	3	Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar a sua participação no mercado.	5	15	19%
2	4	Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.	3	6	8%
2	5	Barreiras de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência	3	6	8%
1	6	Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação das características do produto ou da marca aumenta a rivalidade.	5	5	6%
1	7	Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo do produto, maior a disputa por vender mais.	2	2	3%
20			26	77	100%

A rivalidade é significativa no contexto, por apresentar concorrentes equilibrados em um mercado crescente e disputado, que para expandir requer capital. Tal expansão depende principalmente das classes D e E, que representam demanda reprimida, devido a situação de pobreza.

GRÁFICO 5 - Rivalidade

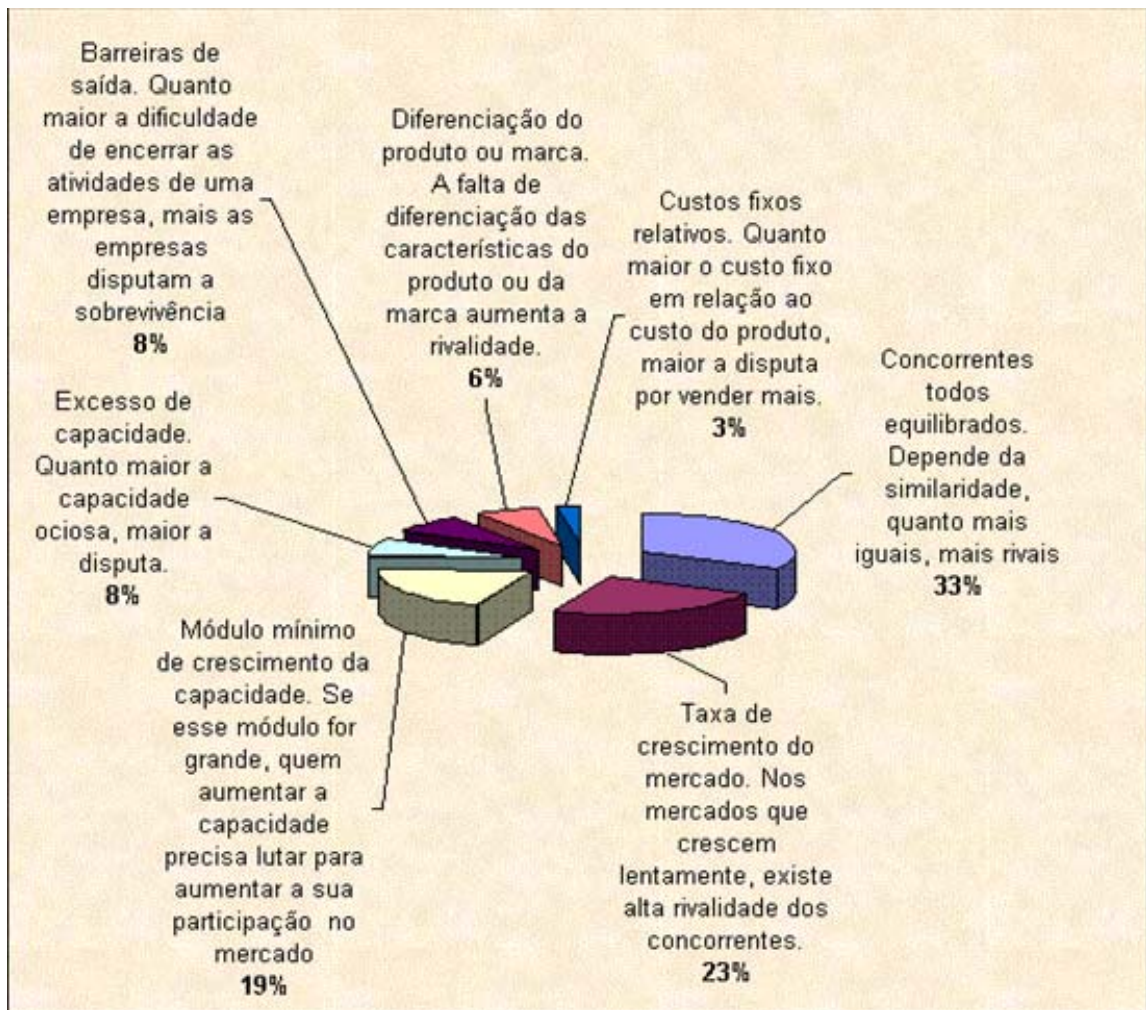


GRÁFICO 6 - Avaliação da rivalidade

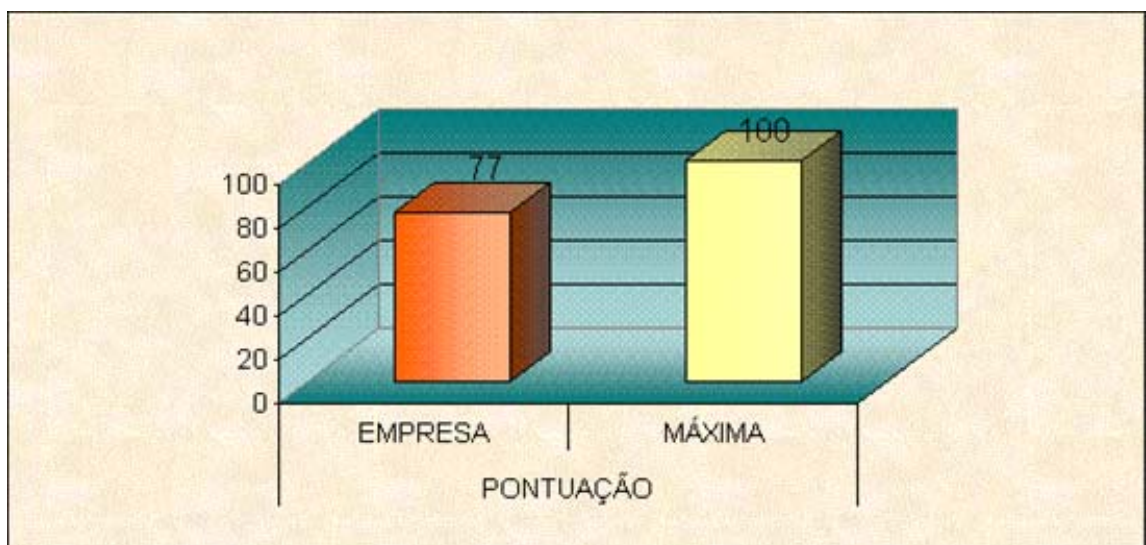


TABELA 11 - Avaliação de produtos/serviços substitutos

Avaliação dos substitutos existentes pode trazer outros tipos de empresas para a competição no mercado, reduzindo a qualidade do negócio.

Critério: Avaliação: 1(muito fácil) a 5 (muito difícil); Peso: 20 pontos distribuídos de acordo com a importância do fator.

Pontuação máxima: 100 pontos

PESO	Nº		AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	%
7	1	Preço/benefício do substituto comparado com o do produto em avaliação.	5	35	43%
7	2	Comparação por segmento de mercado, sendo o gás natural o grande substituto nos grandes centros.	5	35	43%
3	3	Custo da mudança que um cliente tem, para passar a usar o produto do concorrente.	3	9	11%
2	4	Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual.	1	2	2%
1	5	Propensões afetivas dos clientes.	1	1	1%
20			15	82	100%

Esse aspecto depende de decisões e políticas governamentais relacionadas à matriz energética nacional, apresentando tendência de expansão no segmento de usuários (indústria e doméstico) oriunda da crise energética atual com soluções de médio e longo prazo.

GRÁFICO 7 - Produtos/serviços substitutos

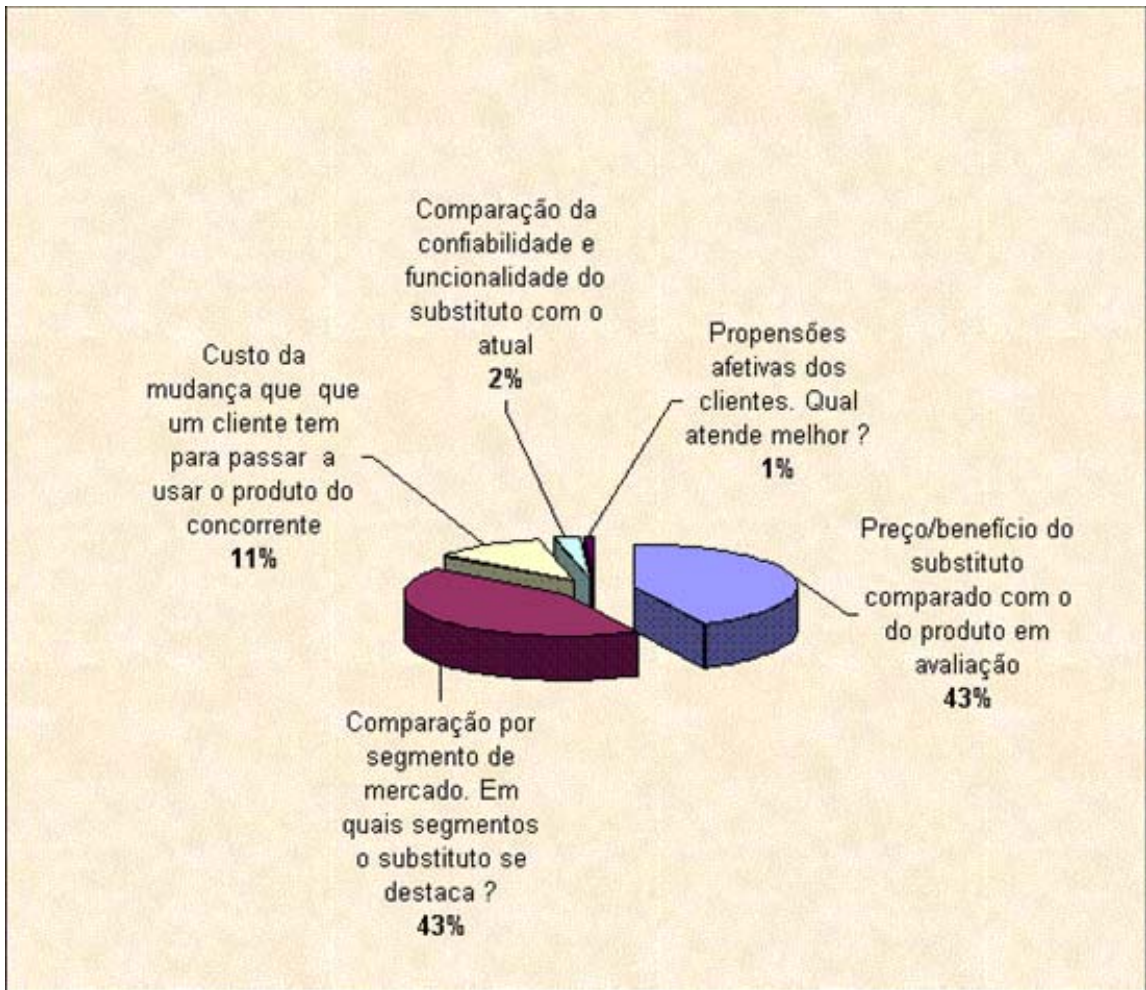


GRÁFICO 8 - Avaliação dos produtos/serviços substitutos

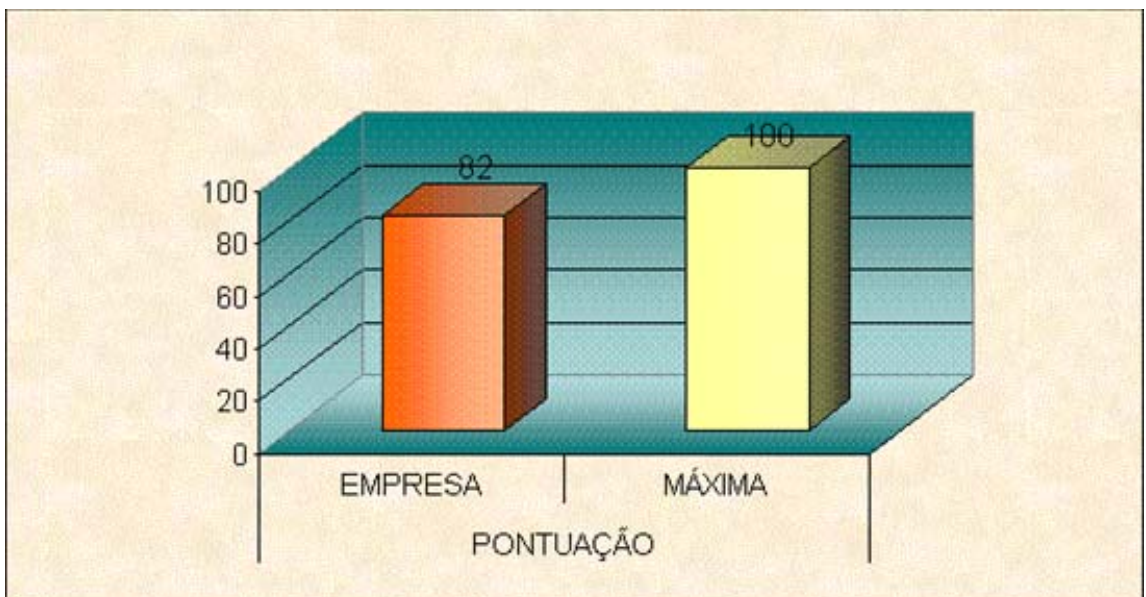


TABELA 12 - Avaliação do poder de negociação

<p>Cadeia de suprimentos – comparar em cada dupla fornecedor-comprador quem tem maior poder de negociação. Em seguida, avalia-se qual será a distribuição do lucro agregado entre os diversos tipos de empresas particulares daquela cadeia de suprimentos.</p> <p>Critério: Avaliação: 1(muito fácil) a 5 (muito difícil); Peso: 20 pontos distribuídos de acordo com a importância do fator.</p> <p>Pontuação máxima: 100 pontos</p>					
PESO	Nº		AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	%
8	1	Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores ou vice-versa.	5	40	47%
2	2	Data limite. Quem tem uma data limite para fechar a negociação porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos, leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final.	5	10	12%
2	3	Volumes relativos. Quem transaciona freqüentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	2	4	5%
3	4	Possibilidade de “blefe” nas negociações.	4	12	14%
5	5	Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	4	20	23%
20			20	86	100%

De acordo com a avaliação da negociação os fatores limitantes são quantidade de distribuidores e dificuldade na negociação por ser um segmento altamente competitivo onde pequenas diferenças no preço do quilo transportado pode excluir um concorrente.

GRÁFICO 9 - Poder de negociação

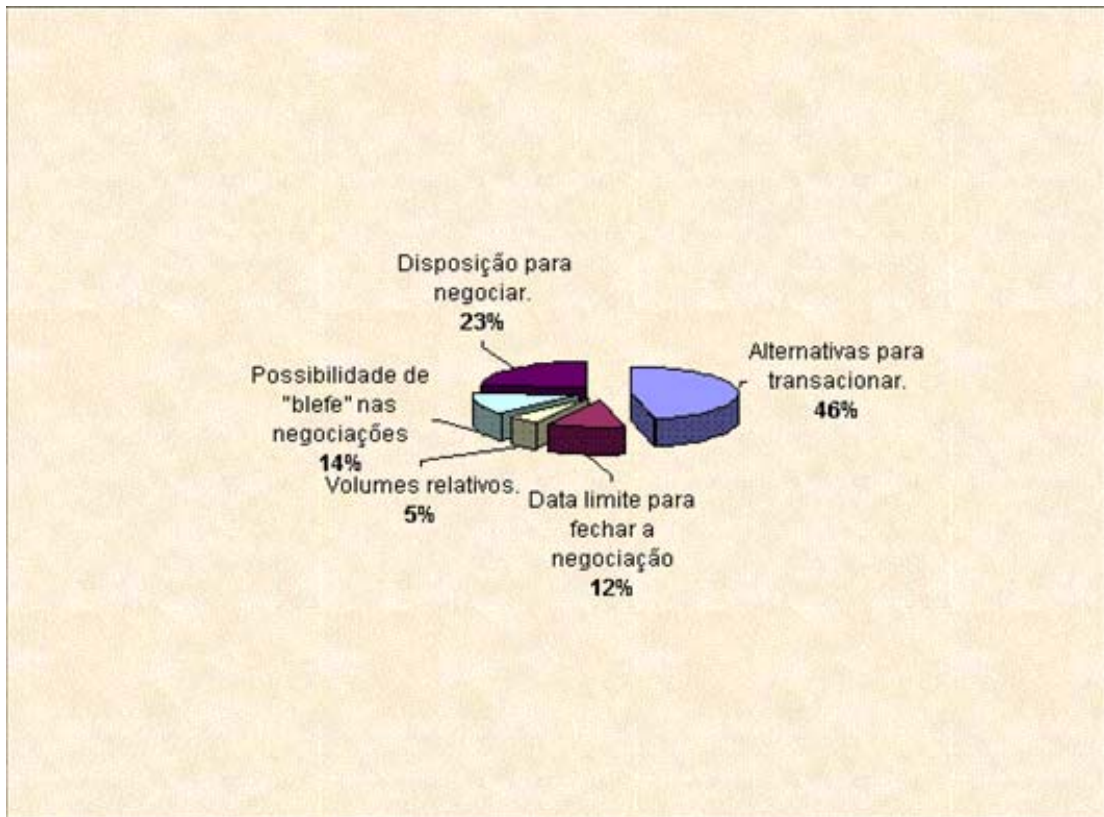


GRÁFICO 10- Avaliação do poder de negociação

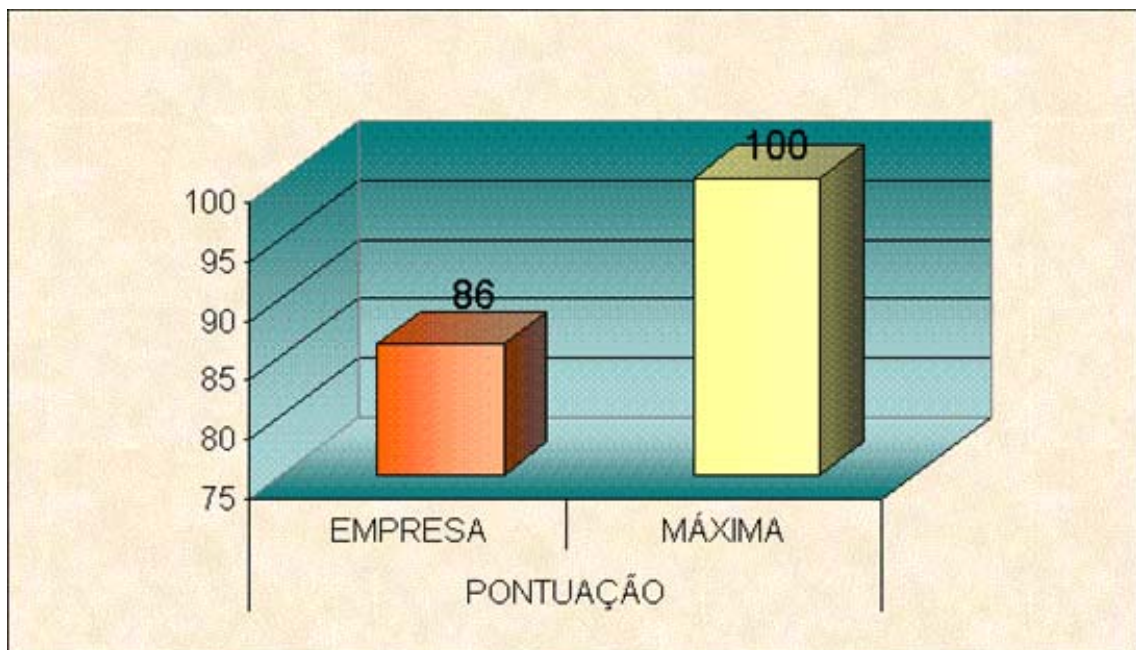
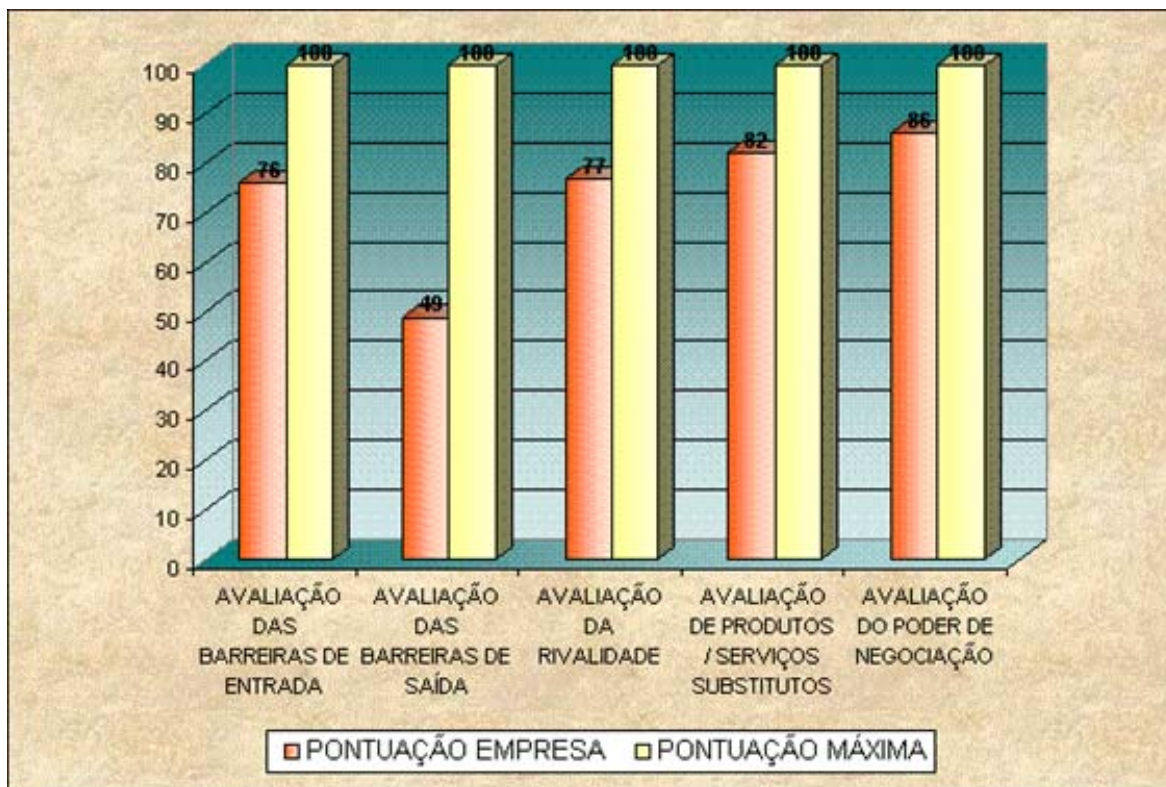


GRÁFICO 11- Avaliação qualitativa do negócio



De acordo com a avaliação da qualidade de um negócio, a Transpitt apresenta vários fatores que consideram estar em um bom negócio, principalmente por apresentar altas barreiras de entrada, poucas barreiras de saída e o principal produto substituto ainda ser de difícil acesso. Apesar do poder de negociação e da rivalidade apresentarem pontuação divergente da classificação de um bom negócio, isso não afetou a posição da empresa, visto que são coerentes com um mercado de varejo competitivo oriundo de monopólio.

2.4 FATORES DE COMPETITIVIDADE

Um fator de competitividade transforma-se em vantagem competitiva de uma empresa se os respectivos consumidores e clientes reconhecem nele uma diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes, que são identificados mais facilmente pelos grupos de consumidores.

Esses fatores são inicialmente genéricos, pois estão relacionados ao produto, preço, qualidade e negociação. Dentro desse universo, cabe fornecer aos consumidores uma lista de vinte fatores e solicitar que escolham os cinco mais significativos na definição de suas preferências.

Na avaliação da competitividade fator por fator, deve-se considerar as empresas que competem entre si, inclusive a Transpitt, para que cada fator seja avaliado pela facilidade e dificuldade para competir que propiciam a cada empresa.

Para a análise, utilizou-se como critério de pontuação 8 para os fatores de alta importância, 4 para os de média e 2 para os de baixa. Na avaliação por fator, segundo “Zaccarelli” (2000, p. 152) as notas variam de 1 a 5, atribuindo o maior peso para a empresa de competitividade acentuada e a menor para a menos favorecida. A multiplicação do peso de cada fator pela avaliação do mesmo sintetiza a posição da empresa em determinado momento, ou seja, seu perfil competitivo.

Os concorrentes diretos da Transpitt foram apontados através de entrevista com o Sr. Alberto Quaranta, diretor administrativo financeiro da Servgás Distribuidora de Gás S/A, para qual a Transpitt presta serviços, em novembro de 2001, sendo denominados Concorrente A, Concorrente B e T (Transpitt).

A seguir, apresentam-se tabela e gráficos de análise que sintetizam o perfil competitivo por comparação.

TABELA 13 - Perfil competitivo simplificado

FATORES DE COMPETITIVIDADE		PESO	AVALIAÇÃO DAS TRANSPORTADORAS					EMPRESA		
			1	2	3	4	5	A	B	T
1	Preço	8			T	A	B	32	40	24
2	Equipamento (conjunto rodante)	8	B			T	A	40	8	32
3	Número de clientes	8	T			B	A	40	32	8
4	Custo interno	4	B		T		A	20	4	12
5	Gestão / relacionamento	4	B			A / T		16	4	16
6	Manutenção	4		B	T	A		16	8	12
7	Estrutura de apoio	2		B		T	A	10	4	8
8	Adaptação a outros tipos de carga	2			B	T	A	10	6	8
Total								184	106	120

A - Concorrente A

B - Concorrente B

T - Transpitt

GRÁFICO 12 - Fator de competitividade preço

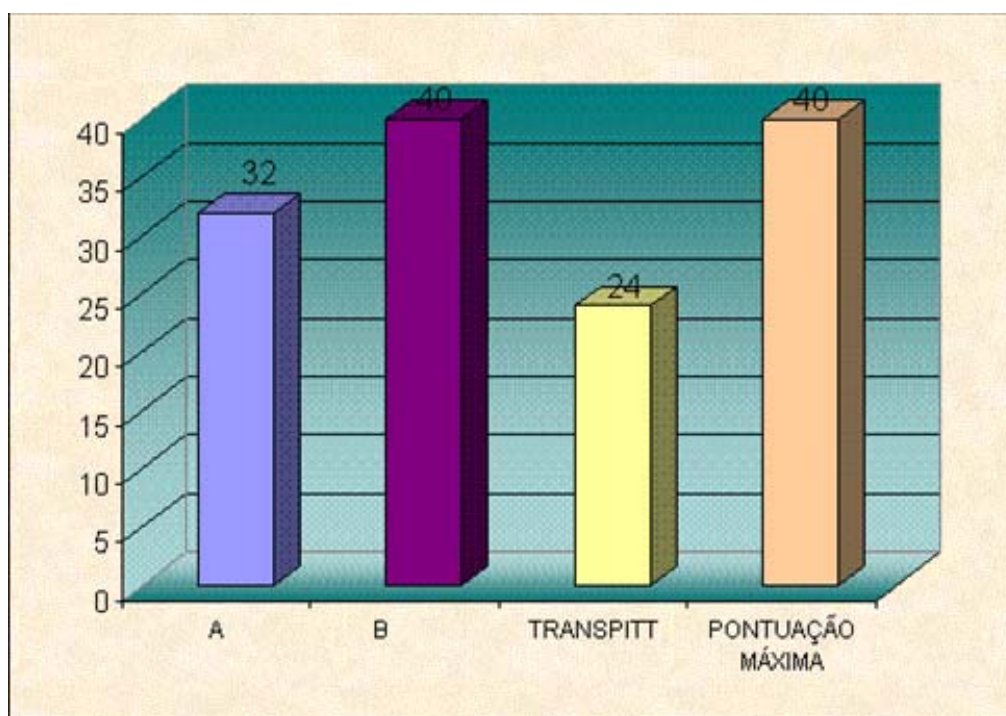


GRÁFICO 13 - Fator de competitividade equipamento

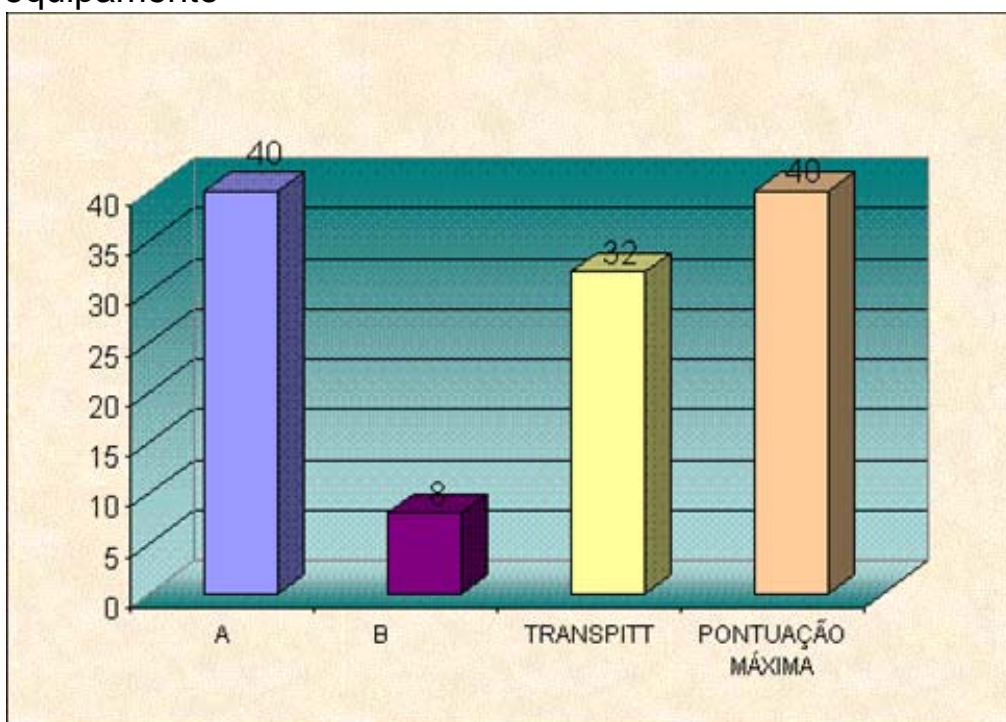


GRÁFICO 14 - Fator de competitividade número de clientes

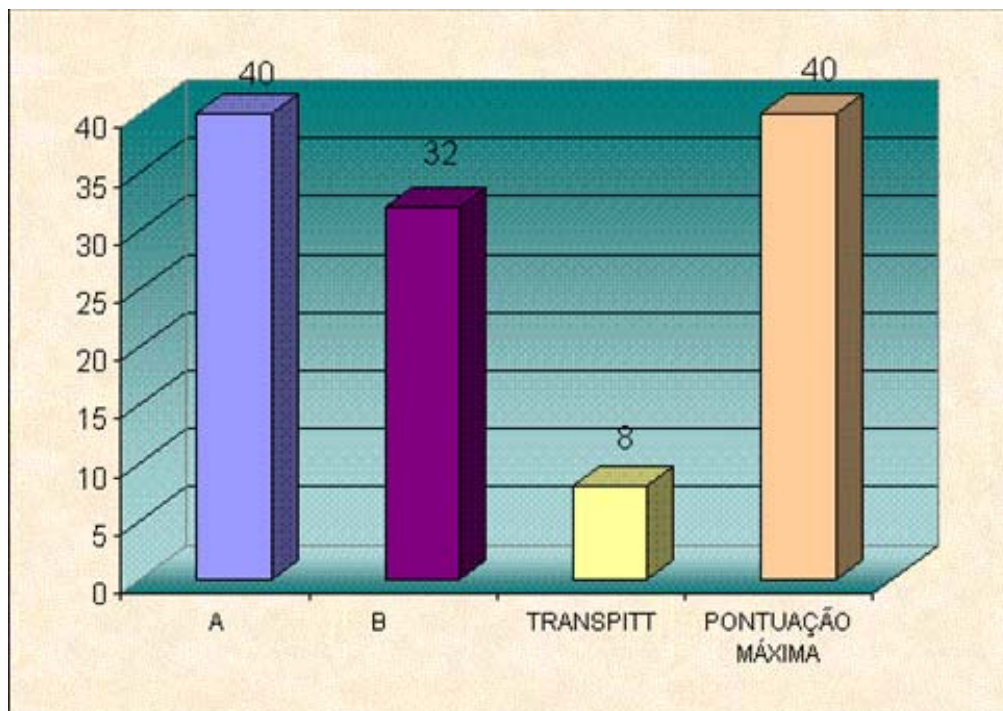


GRÁFICO 15 - Fator de competitividade custo interno

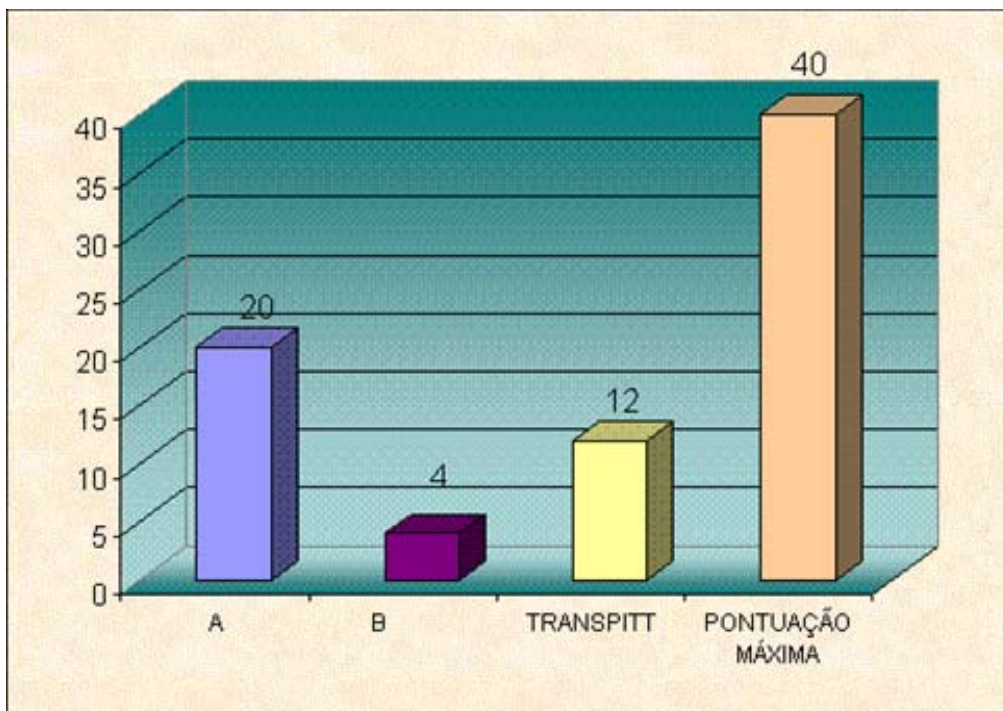


GRÁFICO 16 - Fator de competitividade gestão/relacionamento

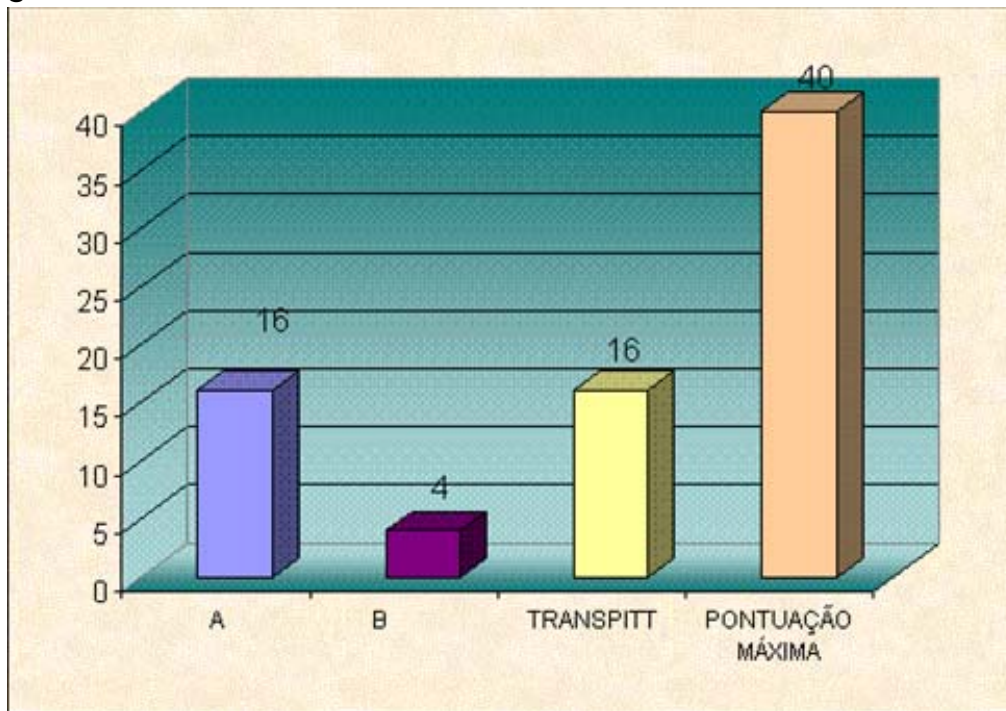


GRÁFICO 17 - Fator de competitividade manutenção

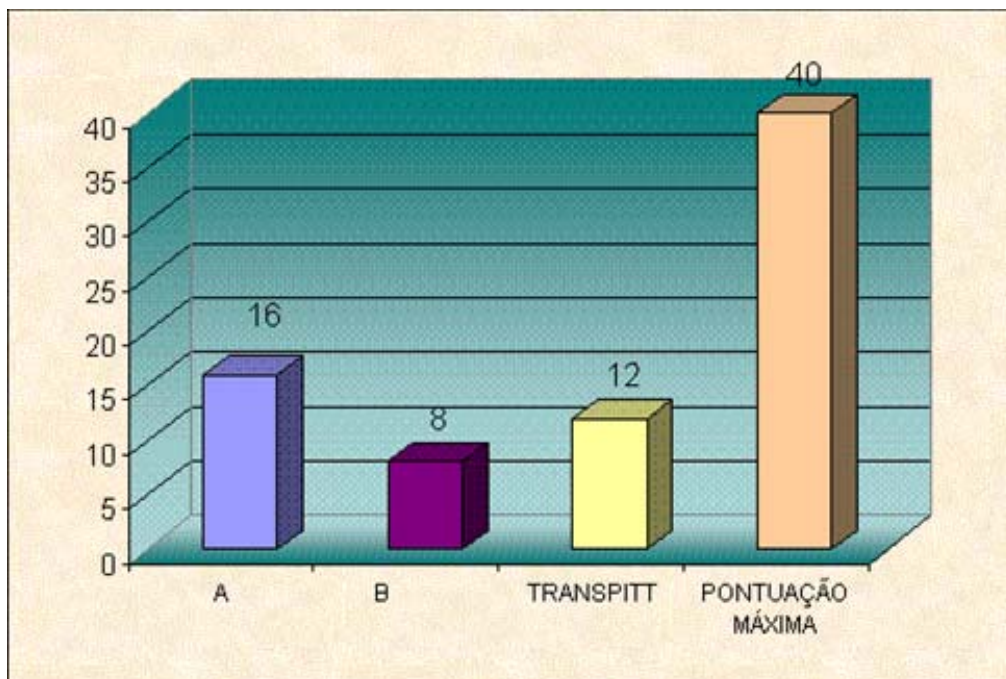


GRÁFICO 18 - Fator de competitividade estrutura de apoio

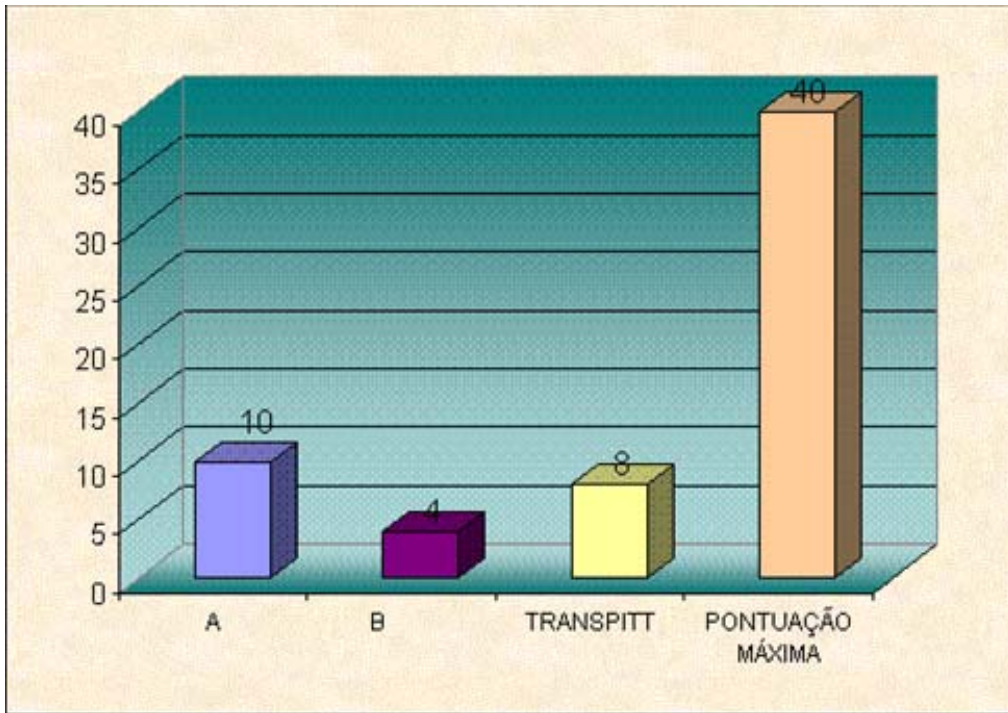


GRÁFICO 19 - Fator de competitividade adaptação de carga

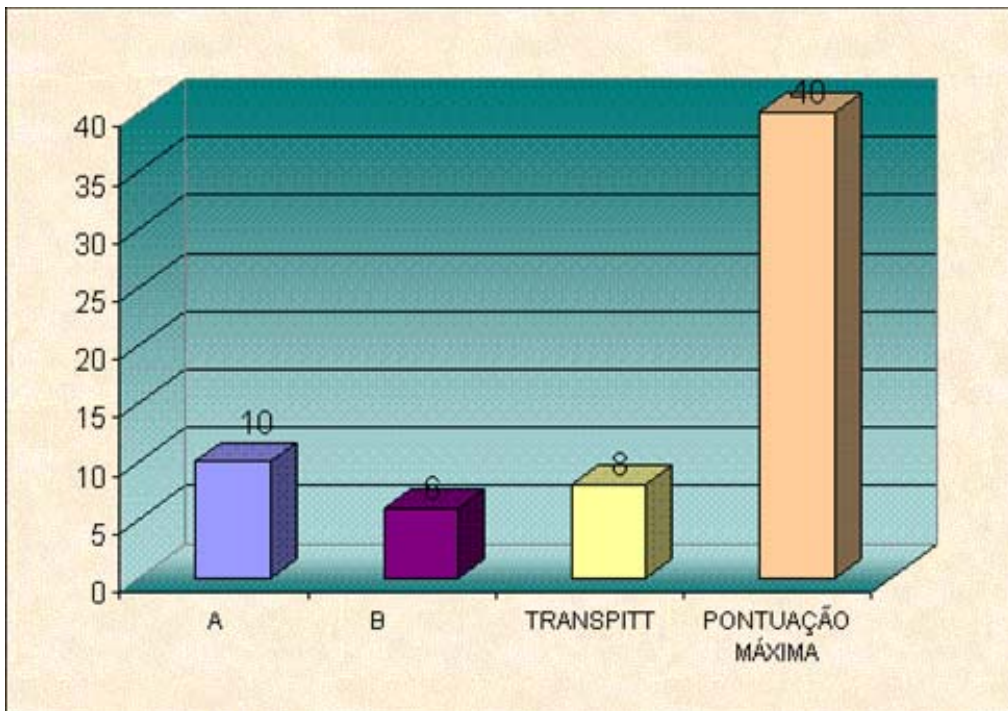
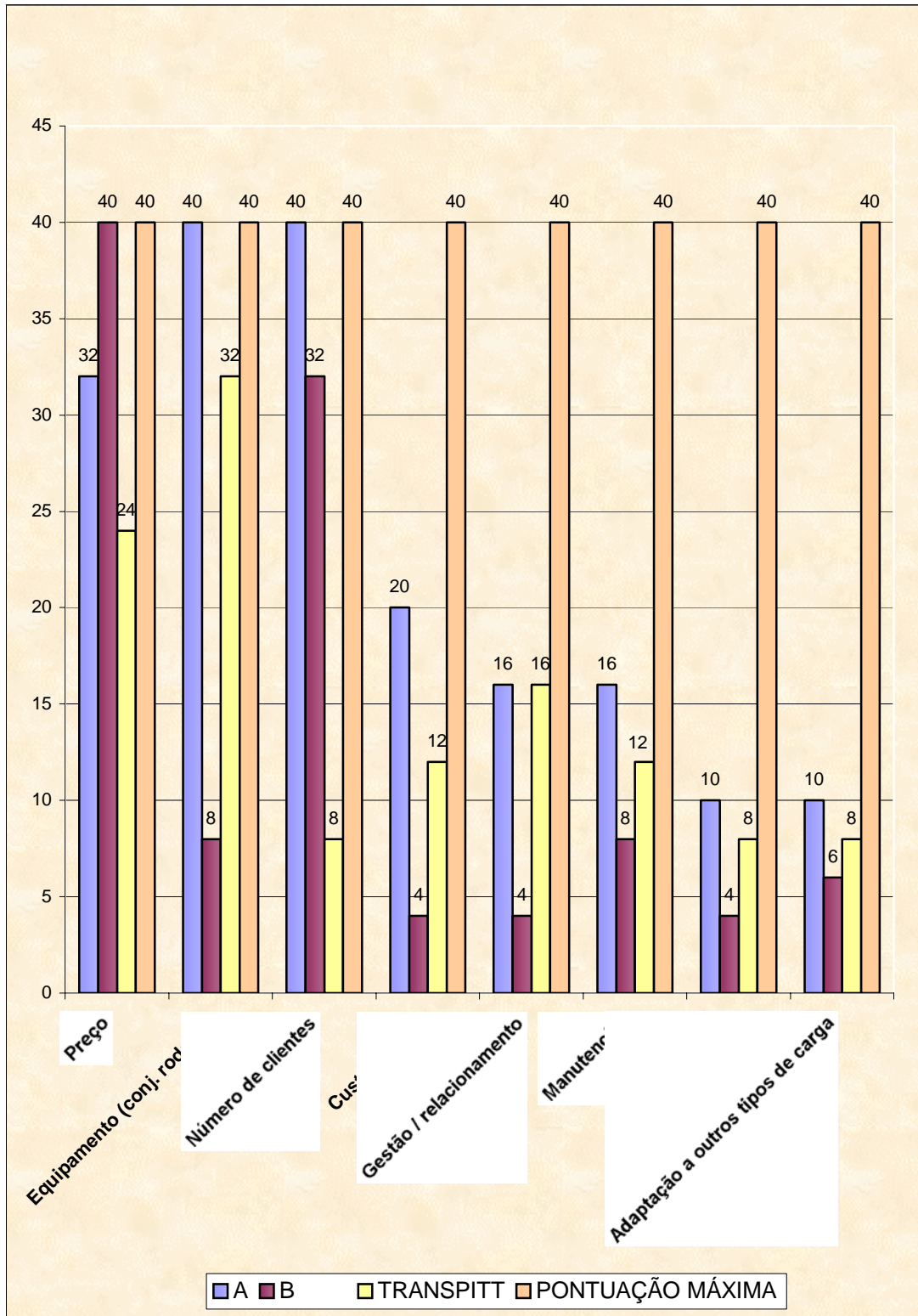


GRÁFICO 20– Comparativo dos fatores de competitividade



2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Para os administradores serem eficazes, é importante priorizar a vantagem competitiva, além de manter a avaliação de custo benefício, taxa de retorno e investimento ou análise comparativa de custo.

As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno, ao levarem todas as organizações ao macro objetivo, ou seja, o sucesso. Por essa razão é extremamente importante para profissionais e determinados acadêmicos entender suas racionalidades, valores e uso. Os critérios citados por “Zaccarelli” (2000) são:

- ter preferência dos clientes;
- ter custos internos ou externos relativamente baixos;
- ter diferenciação no negócio, e
- pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócios.

A combinação de duas ou mais vantagens competitivas remetem as organizações a posições privilegiadas para o sucesso, podendo ainda estar em um bom negócio em si ou administrar invenções em monopólio temporário.

Os pontos fortes da empresa podem ser desenvolvidos e reforçados através da criação de inovações, exploração de seu conhecimento, geração de produtos ou serviços a partir de seus sucessos, inovação a partir de processos organizados e sistemáticos ou institucionalização do conhecimento que gera.

As principais vantagens competitivas da Transpitt analisadas frente à concorrência são:

1. Equipamento rodante de qualidade, onde há uma preocupação constante em renovar e modernizar a frota, proporcionando produtividade e induzindo a uma racionalização de custos.
2. A gestão e o relacionamento entre a empresa que contrata o transporte e a Transpitt também são considerados uma grande vantagem competitiva, garantindo continuidade dos negócios e bloqueio a novos concorrentes.

3. Manutenção preventiva, corretiva e cumprimento de normas garantem a vantagem competitiva de custo interno baixo e confiabilidade das entregas, garantindo boa lucratividade ao negócio.
4. A estrutura de apoio existente ao longo das rotas de transporte garante confiabilidade e correção de falhas e avarias peculiares a uma empresa de transporte. Onde não há estrutura de apoio, a empresa envia uma unidade volante de socorro e reparo.

As principais desvantagens competitivas são:

1. Preço mais alto que os praticados pelos concorrentes. Porém, isso não tem bloqueado novos pedidos e tem garantido a renovação da frota e o custo de manutenção.
2. Número de clientes: é a principal desvantagem competitiva, que será analisada em tópico especial.

A empresa deve buscar como desafio competitivo novos clientes e produtos, utilizando duas bases singulares: estar em um bom negócio em si, considerando que a constância de viagens e percurso pré-determinado (ponto forte) não facilitam o crescimento da empresa, pois está atrelado a demanda de GLP e apresentar administração que facilita e agiliza a tomada de decisão e apresenta custo interno e externo baixos.

2.6 DA CONCENTRAÇÃO DE UM NEGÓCIO ÚNICO PARA UMA POSSÍVEL DIVERSIFICAÇÃO

A concentração em um único negócio tem algumas vantagens organizacionais e gerenciais úteis. Primeiramente, um negócio único é menos ambíguo sobre sua identidade e missão, uma vez que todas as energias são direcionadas para o mesmo. Os esforços estão centrados para manutenção e satisfação dos clientes.

O grande risco da concentração em um único negócio e um único cliente é colocar todos os ovos da empresa em uma única cesta. Se a empresa estagnar

ou perder a atratividade competitiva, as perspectivas diminuem e o desempenho de lucro superior fica mais difícil, com a agravante de que a empresa em análise apresenta restrição na abertura de mercado, uma vez que seu único cliente tem a percepção de sua importância para o sucesso da empresa.

Por vezes, a mudança das necessidades dos clientes, a inovação tecnológica ou um produto substituto podem eliminar a existência da organização. Por esse motivo, houve a escolha desse tema e área de estudo para que se pudesse criar alternativas de negócios caso haja saturação ou declínio do negócio da empresa.

Dentro desse cenário, a gerência tem de lutar com apenas um ambiente e saber como competir nele com sucesso, precisando elaborar boas estratégias visando aos curto, médio e longo prazos para propiciar a diversificação, que pode dar início a um novo negócio internamente, objetivando a conquista do mercado através da implementação de novos tipos de produtos a serem transportados, bem como novos clientes.

Buscando tal diversificação, faz-se necessário o estabelecimento de ações para criação de um portfólio de novos negócios na empresa, através de um roteiro pré determinado como descrito por “Zaccarelli” (2000, p. 171) e aqui transcrito:

... entender como determinado negócio se insere em uma teia de negócios; analisar a qualidade de cada negócio – em si – da teia e distribuição de lucro agregado; identificar boas alternativas de mudança estudar a viabilidade da alternativa pretendida; e decidir o momento mais conveniente para enfrentar as dificuldades de implantação da mudança.

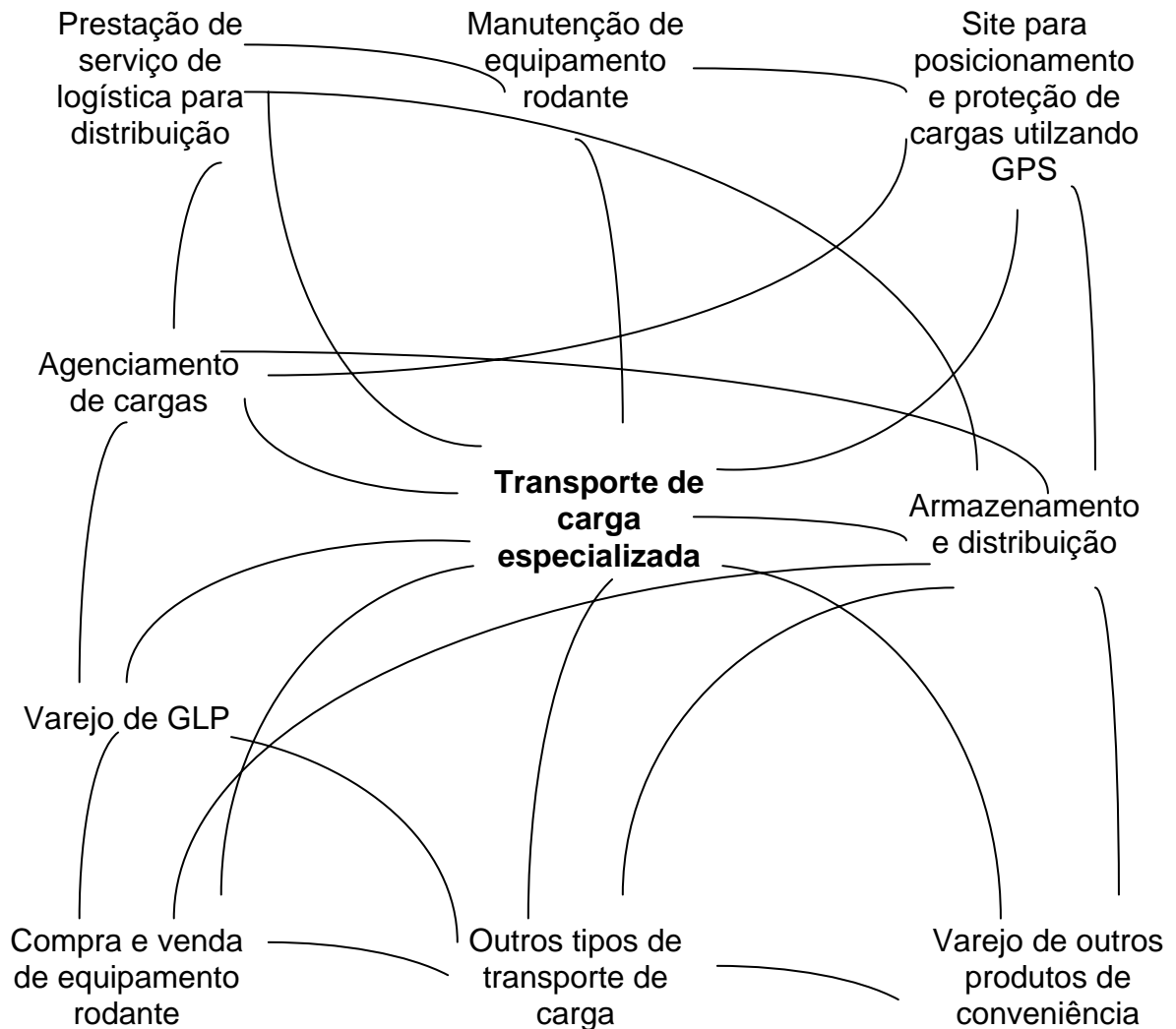
De forma a incrementar o seu desempenho em longo prazo e a avaliação das perspectivas de lucro e direcionamento dos recursos para as oportunidades mais atrativas.

A empresa em estudo apresenta posição competitiva lenta e forte, caracterizada por:

- diversificação relacionada (granel, envasado e outros);
- continuar concentração em um único negócio;

A diversificação ligada ao transporte, para outros tipos de negócio em uma rede pode ser demonstrada na figura abaixo:

FIGURA 2 – Rede de negócios relacionados



A afinidade estratégica existe quando negócio diferente tem cadeias de valor suficientemente relacionadas para proporcionar oportunidades importantes para:

- transferir habilidades e perícia de um negócio para outro;
- combinar as atividades relacionadas nos negócios separados em uma única operação e reduzir custos;
- uma empresa diversificada que explora esses inter-relacionamentos da cadeia de valor e captura os benefícios da afinidade estratégica, atinge um desempenho consolidado maior que a soma dos desempenhos que o negócio pode proporcionar com estratégias independentes.

As afinidades estratégicas são importantes porque representam oportunidades para eficiência de economia de custo, transferência de tecnologia ou de habilidades, maior diferenciação, ou vantagens do nome da marca e todos esses fatores abrem os caminhos para vantagem competitiva sobre os negócios das rivais.

3 CONCLUSÃO

As empresas em sua maioria começam um pequeno negócio único servindo um mercado local ou regional. Durante os primeiros anos da empresa, sua linha de produtos tende a ser limitada, sua base de capital é pequena e sua posição competitiva é vulnerável. Os lucros são reinvestidos e novas dívidas são assumidas para fazer o negócio crescer tão rápido quanto possível.

As metodologias empregadas para o estudo do planejamento estratégico e sua elaboração, iniciaram-se com a matriz SWOT. Durante a análise, detectou-se que os pontos fortes concentram-se nas áreas financeira e humana, sendo que os pontos fracos relacionam-se à especificidade do produto.

O método GUT de avaliação posicionou a transportadora na estratégia de nicho e negócio específico, com boa possibilidade de crescimento.

Quanto à avaliação da qualidade de um negócio, a Transpitt apresenta vários fatores que consideram estar em um bom negócio como: existência de altas barreiras de entrada, poucas barreiras de saída e o principal produto substituto (gás natural) só é acessível em grandes centros e ao longo do novo gasoduto Brasil x Bolívia. Porém, o poder de negociação e a rivalidade não são os ideais, mas são coerentes com um mercado de varejo competitivo oriundo de monopólio (Petrobrás).

Para elaboração dos fatores competitivos, consideraram-se as observações dos clientes durante a utilização do perfil competitivo simplificado de "Zaccarelli" (2000, p.153) o que remeteu as vantagens competitivas da empresa tais como: a qualidade e manutenção do equipamento rodante; a estrutura de apoio e a gestão e relacionamento entre a empresa e seu cliente.

Finalizando com a análise da concentração de um negócio único para uma possível diversificação, comprovaram-se as análises acima mencionadas, o que direcionou para a implementação da estratégia de diversificação relacionada, com posição competitiva forte, com taxa lenta de crescimento de mercado, o que apresenta a possibilidade da continuação da concentração em um único negócio, porém com a expansão das formas de transporte do produto (granel e envasado).

Além disso, derivado dos conceitos de diferenciação e diversificação do "Zaccarelli" (2000, p. 98), esboçou-se uma possível rede de negócios descrita

como uma teia, na qual o empreendedor pode investir, segundo as orientações descritas naquele tópico.

Uma vez que as energias da empresa foram absorvidas na tentativa de aproveitar as oportunidades de crescimento dos lucros em seu nicho atual, não há urgência para procurar a diversificação. Mas, quando o potencial de crescimento da empresa começa a desaparecer, as opções estratégicas vão tornar-se mais necessárias, retirando participação de mercado das rivais ou perseguindo a diversificação em outros negócios. A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os dirigentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Em verdade, consiste no planejamento da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos.

Os gerentes projetam estratégias devido a necessidade de amoldar a condução dos negócios da empresa, além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomada de decisão nas várias partes da organização, o que reforça a necessidade de desenvolver e implementar uma estratégia de ganho de mercado entendido no contexto como a busca de novos clientes.

O estágio supervisionado e monografia foram extremamente úteis para relacionar a teoria à prática e provocar intensa reflexão sobre análise ambiental e discussões estratégicas.

Com este trabalho, pode-se aprender e abrir caminho para novas aprendizagens, o que é uma postura de comportamento adequada ao administrador.

4 BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Associação Educacional Toledo de Presidente Prudente. Coordenação de pesquisa. **Normalização de apresentação de monografia e trabalhos de conclusão de curso da TOLEDO de Presidente Prudente**, 2001.

BELMIRO, Luiz A . G.; NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração estratégica: uma visão sinérgica**. Rio de Janeiro: Thex, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinheiro Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SPERANDIO, Nardir A., COLUCCI FILHO, Ângelo A. **Planejamento estratégico**. [S.l.: s.n.], [199.?]. Apostila.

THOMPSON, Arthur A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Artigos de Jornal Diário

CAMARGO, Gustavo. Porque a gasolina pode ficar mais cara. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 24 set. 2000. Nacional, Caderno A, p.10.

SOARES, Pedro. Duto da Petrobrás atrai múltis do gás. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 6 mai. 2001. Folha dinheiro, Caderno B, p.8.

SOARES, Pedro. ANP pode ter “extrapolado” no caso gasoduto. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 6 mai 2001. Folha dinheiro, Caderno B, P. 9.

Base de dados

AGÊNCIA Nacional do Petróleo. Disponível em:

<<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em 2 jun. 2001.

ATÉ 2020, consumo aumenta 60%. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 3 jun. 2001.

Disponível em: <<http://www.jt.estadao.com.Br/editoriais/2001/06/03/eco322.html>>

Acesso em 3 jun.2001.