

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS COM O EMPREGO DA ANÁLISE SWOT

Rafael Roco de Araújo

Cláudio José Muller

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Atuando em um ambiente caracterizado pela descontinuidade, as organizações de modo geral, enfrentam o desafio de estabelecer planos estratégicos efetivos que resultem em vantagem competitiva frente ao mercado. Entre os vários fatores que contribuem para a construção de uma boa estratégia está a análise do ambiente interno e externo. Neste contexto, uma ferramenta que tem se mostrado bastante versátil é a análise SWOT, utilizada para avaliar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, relacionados ao ambiente externo e interno, respectivamente. Este trabalho apresenta um estudo de caso onde é feita a aplicação da análise SWOT na avaliação do ambiente enfrentado pelas empresas de transporte rodoviário de cargas do estado do Rio Grande do Sul. A partir desta aplicação, importantes subsídios tornam-se disponíveis as empresas de modo a orientar o processo de tomada de decisão estratégica.

ABSTRACT

Acting in an environment characterized by discontinuity, organizations in a general manner, face the challenge to establish effective strategic plans that result in competitive advantages in the market. Between the several factors whose contribute to a good strategy build appear the internal and external environment analysis. In this context, a tool that has showed quite versatile is the SWOT analysis, used to evaluate opportunities and threats, strengths and weaknesses, related to external and internal environment respectively. This work presents a case study where it is done an application of SWOT analysis to evaluate the environment faced by Rio Grande do Sul State road transportation firms. From this application, important subsidies get available to firms in a way to guide the strategic decision making process.

1. INTRODUÇÃO

As organizações tem se deparado, ao longo das últimas décadas, com um ambiente marcado pela descontinuidade. Tal fenômeno pode ser atribuído as constantes mudanças nos padrões de consumo e de comportamento das sociedades, aos avanços da ciência e da tecnologia, a limitação cada vez maior de recursos naturais, a globalização crescente dos mercados e a instabilidade da economia. Surge então a necessidade de se adotar comportamentos que as preparem para enfrentar de forma efetiva e pró-ativa os grandes desafios observados na atual era pós-industrial. È justamente nesta perspectiva que o *planejamento estratégico* tem se tornado uma ferramenta de importância fundamental no sentido de alinhar a empresa a seu ambiente, e alcançar assim uma vantagem competitiva junto ao mercado.

Em termos estratégicos, a logística e toda estrutura que envolve assume um caráter crítico. No Brasil, um setor relacionado a serviços logísticos de grande representatividade é o transporte rodoviário de cargas. O transporte rodoviário de cargas no Brasil tem se constituído, nos últimos 50 anos, no principal meio de movimentação de bens, quer nos fluxos intra-estaduais como nos interestaduais. Deve-se destacar também sua importante participação no fluxo de cargas internacionais quando é considerado o comércio com os países do Cone Sul, especialmente Argentina, Uruguai e Chile. Cabe, então, aprofundar a análise estratégica sobre o setor em particular.

O crescimento de participação do segmento rodoviário na matriz de transporte brasileira remonta a meados da década de 1950, quando foram postas em prática as primeiras políticas de maior relevância visando beneficiar o setor. Tal política suscitou grande crescimento do setor, que pode ainda hoje ser verificado pelo grande número de empresas de transporte rodoviário de cargas e transportadores autônomos que atuam no mercado. É importante destacar também o fato do transporte rodoviário ter sido um ramo de atividade extremamente atrativo, dada a facilidade de entrada no mercado de novas empresas e profissionais. Significativa parcela dentre as grandes empresas do setor teve como fundadores transportadores autônomos, que mesmo com baixo grau de instrução conseguiram expandir seus negócios.

O momento de maior expansão para o setor foi sem dúvida a década de 1970, quando as elevadas taxas de crescimento anual da economia resultavam em grande demanda por transportes, mesmo após a primeira crise do petróleo ocorrida em 1973. A crise inflacionária ocorrida no país a partir do início da década de 1980 teve como resultado para as empresas, de um modo geral, certo movimento de acomodação dada à facilidade de se repassar a ineficiência ao preço final de produtos e serviços em função dos constantes reajustes.

O grande crescimento do setor ocorrido durante as décadas de 70 e 80 resultou em um grande número de empresas e autônomos oferecendo seus serviços no mercado. Num quadro de economia estável e com baixo índice de crescimento, ficou claro que a oferta por serviços de transporte rodoviário era maior do que a demanda. O resultado foi o estabelecimento de uma concorrência predatória no setor, observando-se em certos casos preços de fretes inferiores aos reais custos de produção dos serviços.

Outros fatores que tiveram impacto sobre as empresas do setor foram:

- A *globalização*: entrada no mercado nacional de operadores logísticos estrangeiros (que em muitos casos também oferecendo serviço de transporte), dotados de novas tecnologias, especialmente na área de informação e padrões de nível de serviço mais elevados;
- A *recessão*: diminuição da taxa de crescimento da economia com resultante redução do consumo e do investimento;
- As *privatizações*: inclusão da Rede Ferroviária Federal no Plano Nacional de Desestatização, a Lei de Modernização dos Portos e a privatização de terminais portuários contribuíram significativamente para maior eficiência dos modais ferroviário e hidroviário respectivamente, que passaram assim a concorrer diretamente com o modal rodoviário. Destacam-se ainda as concessões de rodovias à iniciativa privada, onde mediante a cobrança de pedágio é efetuada a manutenção e a melhoria das condições de tráfego da estrada. Com isso, mais uma parcela de custo passou a incidir sobre o transporte rodoviário.

Além dos fatos referidos, deve-se fazer menção à crescente exigência dos clientes em termos de padrões de qualidade e nível de serviço, o que pode onerar significativamente os custos. Soma-se a isso os problemas com a falta de segurança nas estradas tendo como resultado um elevado número de acidentes, roubos de cargas e veículos.

Levando em conta a situação enfrentada hoje pelo setor, este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo feito junto a um grupo de empresas com sede no estado do Rio Grande do Sul visando identificar os aspectos ambientais relevantes que podem vir a influenciar as decisões estratégicas a serem tomadas. Para isso, foi utilizada a análise SWOT para avaliação do ambiente externo e interno à organização, apontando respectivamente oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

2. ANÁLISE SWOT

Segundo Obeng e Ugboro (2006) o planejamento estratégico tem como objetivo alinhar as atividades de uma organização com seu ambiente, o que contribui para sua sobrevivência e efetividade. Para isso, é necessário que a organização monitore constantemente seu ambiente interno e externo a fim de executar possíveis mudanças nos planos estratégicos e táticos existentes ou desenvolvendo outros diferentes.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico de modo geral, e a análise *SWOT* (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*) mais particularmente, tiveram origem conjunta em trabalhos realizados pela área de negócios da Harvard Business School e outras escolas norte-americanas a partir da década de 1960. Popularizou-se então a idéia de que uma boa estratégia significa assegurar uma adequação entre a situação externa que a empresa enfrenta (ameaças e oportunidades) e suas qualidades ou características internas (pontos fortes e pontos fracos) (Hill e Westbrook, 1997).

Para Kurttila *et al* (2000) o objetivo final de um processo de planejamento estratégico, do qual a análise SWOT é um estágio inicial, é o de desenvolver e adotar uma estratégia resultante de um adequado equilíbrio entre os fatores externos e internos. A análise SWOT também pode ser utilizada quando alternativas estratégicas surgem inesperadamente e todo um contexto de decisão deve ser avaliado. Além da análise SWOT, alguns métodos e modelos para desenvolvimento estratégico citados por Dyson (2004) são o *Balanced Scorecard - BSC*, a *Análise de Cenários*, o *Planejamento de Recursos e Competências-base*, os *Mapas Cognitivos*, a *Avaliação de Investimentos* e as *Opções Reais (Real Options)*.

A análise SWOT tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e as oportunidades e ameaças advindas do ambiente. Tendo identificado estes fatores, estratégias serão estabelecidas, as quais podem consolidar os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, explorar as oportunidades e conter as ameaças. Os pontos fortes e fracos são identificados através da análise interna da organização, enquanto que as oportunidades e ameaças são o resultado da análise externa. A análise interna examina todos os aspectos da organização, abrangendo, por exemplo, quadro funcional, instalações, localização das unidades, produtos e serviços. A análise externa pode contemplar aspectos relacionados com a política, economia, sociedade, tecnologia e ambiente competitivo (Dyson, 2004).

A tabela 1, adaptada de Oliveira (1999), apresenta uma síntese do desenvolvimento da análise SWOT no tocante ao foco de análise e aos aspectos a serem avaliados. Houben *et al* (1999) sugerem ainda a subdivisão do ambiente externo em *ambiente direto* que inclui aqueles elementos ou grupos que são diretamente influenciados pelas ações da empresa, como acionistas, governo, fornecedores, autoridades locais, concorrentes e clientes; e, *ambiente indireto* que inclui forças de

natureza mais genérica e que influenciam a empresa no longo-prazo como a economia, o ambiente sócio-cultural, a tecnologia e as influências de ordem política e jurídica.

Após serem identificados todos os elementos que constituem oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, pode ser conduzido o delineamento da postura estratégica a ser adotada pela empresa, conforme apresentado na tabela 2. Uma variação da análise SWOT foi proposta por Weihrich (1982), denominada *Matriz TOWS*. Neste caso, os vários fatores são identificados e então agrupados aos pares (por exemplo, oportunidades e pontos fortes), com a intenção de estimular uma nova iniciativa estratégica.

Tabela 1: Desenvolvimento da análise SWOT

Elementos da análise SWOT		Foco de análise	Aspectos a serem avaliados
Ambiente externo	Oportunidades	situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente	mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes
	Ameaças	situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente	
Ambiente interno	Pontos fortes	características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho	linha de produtos/serviços; novos produtos/serviços; promoção; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros/finanças; controle e imagem institucional
	Pontos fracos	características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente o seu desempenho	

Tabela 2: Delineamento da postura estratégica

		Ambiente interno	
		Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente externo	Oportunidades	Desenvolvimento	Crescimento
		<ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Produção • Financeiro • Capacidades • Estabilidade • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão
		Manutenção	Sobrevivência
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE AMBIENTAL DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA DO RS

Conforme visto anteriormente, é significativa a importância que a análise do ambiente assume para o delineamento de um adequado plano estratégico. Foi enfatizado também o papel essencial desempenhado pelo transporte rodoviário de cargas junto aos demais setores produtivos do Brasil e Mercosul.

Dada a relevância de tais fatos, será apresentado aqui um estudo de caso compreendendo o emprego da análise SWOT para avaliação do ambiente externo e interno de empresas de transporte rodoviário de cargas do Estado do Rio Grande do Sul.

3.1. Definição da tipologia para segmentação das empresas

A primeira etapa do trabalho teve como objetivo definir uma tipologia segundo a qual fosse possível enquadrar as empresas participantes do estudo, de modo a obter uma representatividade abrangente do setor. Teve-se como resultado uma análise ambiental mais efetiva, dadas as diferentes características de operação dos serviços.

Foram buscadas na literatura, especialmente em livros técnicos na área de transporte de cargas e em publicações de entidades de classe do setor (bem como em seus respectivos *sites*), informações ou metodologias através das quais pudesse ser conduzido tal enquadramento. Ao final, notou-se uma falta de uniformidade em termos de conceitos e nomenclaturas, motivando a adoção de uma tipologia que contemplasse além do segmento de carga a abrangência geográfica do serviço, fator este extremamente importante dada à natureza da atividade de transporte de carga. Buscando concentrar os esforços de pesquisa de campo junto a segmentos de atuação de maior representatividade em termos de intensidade de fluxos de carga e quantidade de empresas operadoras do serviço, foi definida uma tipologia cuja segmentação e características associadas são mostradas na tabela 3.

Tabela 3: Segmentação e características da empresas

Segmento	Características
Transporte Intra-estadual de Contêineres	transporte em âmbito estadual de cargas unitizadas em contêineres, com ou sem transbordo em um ponto intermediário
Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa	transporte em âmbito estadual e nacional de carga geral solta, a granel ou unitizada (em pallets comuns, pallets gaiolas, contenedores, <i>bags</i> e tambores), que preenche a capacidade de um veículo e é movimentada em um único deslocamento do(s) remetente(s) ao(s) destinatário(s) sem transbordo em ponto intermediário
Transporte Internacional de Carga Geral Completa	transporte em âmbito internacional de carga geral solta, a granel ou unitizada (em pallets comuns, pallets gaiolas, contenedores, <i>bags</i> e tambores), que preenche a capacidade de um veículo e é movimentada em um único deslocamento do(s) remetente(s) ao(s) destinatário(s) sem transbordo em ponto intermediário
Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada	transporte em âmbito estadual e nacional de carga geral solta ou unitizada (em pallets comuns, pallets gaiolas, contenedores, <i>bags</i> e tambores), cujo volume não preenche a capacidade de um veículo de longa distância (capacidade de carga entre 15 e 25 toneladas) exigindo coleta/entrega junto ao remetente/destinatário, consolidação/desconsolidação em centros de triagem e transferência entre pontos intermediários de transbordo (centros de triagem em pontos distintos).

3.2. Realização das entrevistas

O levantamento dos aspectos relacionados ao ambiente externo e interno foi feito através de entrevistas realizadas junto a profissionais que ocupam cargos de nível estratégico nas empresas visitadas.

A estrutura de entrevista, adotada neste estudo de caso, pode ser empregada segundo, Ribeiro e Milan (2004), quando se busca o entendimento sobre o comportamento ou configuração de um dado setor, atividade ou processo. Para isso, não são recomendadas quantidades extensivas de entrevistas, mas sim poucas que sejam representativas e elucidativas do tema a ser pesquisado.

O estudo compreendeu assim, uma empresa de cada segmento de carga com sede no estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram realizadas em unidades das empresas pesquisadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2007. Todos os entrevistados ocupavam cargos em nível de diretoria em suas empresas, notadamente nas áreas operacional, administrativa e comercial. O perfil das empresas participantes do estudo de caso e dos profissionais entrevistados é apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Perfil das empresas e profissionais participantes do estudo

Segmento	Porte da empresa dentro do setor de transporte rodoviário de cargas	Profissionais entrevistados
Transporte Intra-estadual de Contêineres	Grande	Diretor Operacional
Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa	Médio	Diretor Operacional e Diretor Comercial
Transporte Internacional de Carga Geral Completa	Médio	Diretor Administrativo
Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada	Médio	Diretor Comercial

A condução das entrevistas foi feita da seguinte forma:

- Apresentação inicial do entrevistador, instituição a qual está vinculado, natureza do trabalho (acadêmico) e do comprometimento com sigilo em relação a razão social da empresa e identidade dos entrevistados;
- Apresentação do objetivo do estudo;
- Breve explicação a cerca da análise SWOT, notadamente do significado de ambiente externo e interno, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos;
- Realização da entrevista propriamente dita, na qual o entrevistado fazia a listagem dos aspectos relacionados ao ambiente externo e interno.

Os aspectos relacionados ao ambiente externo e interno, obtidos a partir das entrevistas são apresentados nas tabelas 5 e 6 respectivamente.

Tabela 5: Aspectos relacionados ao ambiente externo

	Transporte Intra-estadual de Contêineres	Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa	Transporte Internacional de Carga Geral Completa	Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Resoluções normativas do transporte rodoviário emitidas pelo CONTRAN; - Qualidade do serviço requerido pelo mercado através de certificações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação de indústrias de celulose na metade sul do Rio Grande do Sul; - Clientes que exigem projetos personalizados para transporte de produtos; - Crescimento do setor de vestuário, representando um novo nicho de mercado (transferência entre CD e lojas); - Oportunidade de novos negócios na região sudeste do país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento econômico da região do litoral norte de Santa Catarina; - Significativo fluxo de cargas de retorno do Estado de São Paulo; - Aumento das operações de transporte marítimo com a China; - Demanda crescente por transporte rodoviário no Uruguai; - Fechamento de empresas de pequeno porte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de prontidão de atendimento por parte dos clientes; - Transações feitas por serviço de televendas.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da concorrência por parte de outras empresas; - Pressão sobre o preço dos fretes; - Política cambial (dólar baixo); - Infra-estrutura rodoviária deficiente; - Valor elevado dos pedágios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência imposta pelos agenciadores de carga; - Roubos de cargas e veículos; - Elevado índice de acidentes nas estradas brasileiras; - Infra-estrutura rodoviária deficiente; - Valor elevado dos pedágios; - Clientes pouco preocupados em estabelecer parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade da economia argentina; - Aumento do preço do petróleo; - Elevação de despesas com pedágios nos deslocamentos entre as regiões sul e sudeste; - Crescente atuação de operadores logísticos; - Baixas tarifas de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições precárias das rodovias; - Concorrência de transportadoras com estruturas de custo mais enxutas; - Quedas ocasionais na demanda.

Tabela 6: Aspectos relacionados ao ambiente interno

	Transporte Intra-estadual de Contêineres	Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa	Transporte Internacional de Carga Geral Completa	Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Produção em escala de transporte; - Preço dos serviços; - Qualificação do corpo funcional; - Pró-atividade para resolução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da mão-de-obra e dos serviços oferecidos; - Atuação em nichos de mercado definidos; - Relação de confiança estabelecida com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade junto aos clientes; - Nível de serviço oferecido; - Competência e habilidades; - Certificação SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura operacional disponibilizada para as atividades de coleta, entrega e transferência; - Investimento na área de marketing; - Orçamento por área/departamento; - Adequação do novo <i>layout</i> do terminal da matriz; - Agilidade operacional nas atividades de logística.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Custo interno; - Comunicação de informações para clientes; - Qualidade da frota agregada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação ainda incipiente do departamento comercial no tocante a venda de serviços; - Falta de informações sistematizadas das várias etapas do processo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de capitalização; - Controle de pneus; - Reconhecimento da empresa no mercado; - Pouca diversificação de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiências na comunicação interna (endomarketing); - Deficiências na interface de processos internos; - Desuniformidade da matriz de capacitação e treinamento.

3.3. Análise do ambiente enfrentado pela empresas do setor

Uma vez conhecidos os aspectos relacionados ao ambiente externo e interno das empresas em seus respectivos segmentos, foi conduzida a análise apresentada a seguir.

3.3.1. Análise do ambiente externo

Nas tabelas 7, 8, 9 e 10 é feita a seguinte análise das oportunidades e ameaças para os segmentos de Transporte Intra-estadual de Contêineres, Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa, Transporte Internacional de Carga Geral Completa e Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada respectivamente.

Tabela 7: Análise do ambiente externo no segmento de Transporte Intra-estadual de Contêineres

Análise de oportunidades	Análise de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - A normatização de procedimentos e equipamentos, além a obtenção de certificações como a ISO e a SASSMAQ podem se constituir em diferenciação no mercado e fatores que contribuam para melhoria do nível de serviço e racionalização dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento de transporte bastante atrativo devido ao custo de aquisição mais baixo do equipamento de carga (semi-reboque porta-contêiner ou carga seca adaptado), elevada produtividade pela mecanização dos processos de carga e descarga e crescimento do fluxo de cargas unitizadas em contêineres no comércio exterior; - Aumento da concorrência e baixo nível de crescimento da economia resultam em redução do valor dos fretes; - A demanda por transporte neste segmento está diretamente atrelada à política cambial que pode favorecer ou não as exportações; - A baixa qualidade da infra-estrutura rodoviária aumenta o tempo em trânsito, o risco de acidentes e danos mecânicos aos veículos e equipamentos, com aumento dos custos operacionais; - Custo com pedágio bastante elevado em função do tipo de veículo empregado (articulado e bi-articulado) e concentração de praças de pedágios nas principais rotas de acesso aos pontos de processamento de exportações (portos marítimos).

Tabela 8: Análise do ambiente externo no segmento de Transporte Intra e Interestadual de Carga Geral Completa

Análise de oportunidades	Análise de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Segmento dependente de grandes volumes de transporte e que pode assim ser beneficiado com investimentos do setor industrial com essa natureza; - A necessidade de personalização dos serviços neste segmento pode ser um diferencial bastante importante. Em geral, esta personalização está relacionada com o emprego de veículos e equipamentos com características especiais, frequência previamente programada das viagens e adequação do horário de operação; - Migração para outros nichos de mercado com produtos de valor agregado mais alto, mas que mantém a característica de carga geral completa; - Necessidade de expandir os negócios para outras regiões, até mesmo para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, especialmente obtenção de cargas de retorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento com baixíssima diferenciação onde o preço baixo do frete pode ser o fator preponderante de decisão quando da contratação do serviço, o que favorece a atuação de empresas sem estrutura e recursos próprios que tem custos mais baixos; - Rotas (em sua maioria de longa distância) que cruzam locais de alto risco e elevado valor apresentado pelo tipo de veículo e equipamento utilizado são fatores que aumentam a exposição ao risco de roubos; - Percursos através de trechos rodoviários com infra-estrutura deficiente e com elevado fluxo de veículos resultando em maior a exposição a acidentes; - A baixa qualidade da infra-estrutura rodoviária aumenta o tempo em trânsito, o risco de acidentes e danos mecânicos aos veículos e equipamentos, com aumento dos custos operacionais; - Custo com pedágio bastante elevado em função do tipo de veículo empregado (articulado e bi-articulado) e concentração de praças de pedágios nas rotas que ligam os pontos com maior fluxo de cargas no país; - Segmento onde o contratante tem como principal interesse o ganho em escala em função do volume transportado por viagem (principalmente pelo baixo valor agregado do produto) e facilidade em contratar transportadores com recursos adequados ao serviço.

Tabela 9: Análise do ambiente externo no segmento de Transporte Internacional de Carga Geral Completa

Análise de oportunidades	Análise de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de incrementar negócios nos nichos de mercado já em operação; - Importância das cargas de retorno em função das grandes distâncias de deslocamento; - Influência positiva do incremento do fluxo de cargas com o mercado chinês, mesmo que este tenha como transporte principal o marítimo; - Oportunidade de expandir negócios em outros países do Mercosul; - Efeito positivo que a depuração do mercado com a saída de uma empresa com baixo nível de serviço tem sobre a captação de novos clientes, incremento do faturamento e melhora no valor dos fretes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade econômica do principal parceiro comercial do país no Mercosul pode afetar significativamente a demanda por transporte neste segmento; - Aumento no preço do combustível tem significativo impacto sobre o custo operacional em função da grande extensão dos percursos e elevado consumo do tipo de veículo empregado; - Custo com pedágio bastante elevado em função do tipo de veículo empregado (articulados e bi-articulados) e concentração de praças de pedágios nas rotas que ligam os pontos com maior fluxo de cargas no país e no Mercosul; - Atuação no mercado de empresas com maior diversificação de serviços como gestão de estoques e informações, processamento de pedidos, armazenagem, despacho aduaneiro e reserva de praça em outros modais de transporte; - Aumento da concorrência e baixo nível de crescimento da economia no Brasil e países do Mercosul resultam em redução do valor dos fretes.

Tabela 10: Análise do ambiente externo no segmento de Transporte Intra e Interestadual de Carga Fracionada

Análise de oportunidades	Análise de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes com exigência de elevado nível de serviço, o que favorece diretamente as empresas mais bem estruturadas em termos de rede de atendimento e recursos disponíveis; - A dispersão dos clientes faz com que transações possam ser efetivadas através de recursos de fácil acesso de atendimento, favorecendo a agilidade da empresa e sua capacidade de captar novos negócios através da área de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do tempo em trânsito e maior exposição ao risco de acidentes em um segmento onde a agilidade no deslocamento de cargas é fundamental; - Segmento mais evoluído que os demais em termos de gestão o que pode favorecer o aprimoramento dos processos e, conseqüentemente, o desempenho resultando em menores custos para realização dos serviços; - Segmento bastante sensível a variações na demanda em função da grande estrutura de apoio necessária à realização dos serviços, onde a ociosidade tem significativo impacto sobre os custos.

3.3.2. Análise do ambiente interno

Uma análise em termos específicos de cada aspecto relacionado ao ambiente interno é um tanto difícil, uma vez que cada empresa desenvolve ao longo do tempo uma cultura própria, emprega recursos produtivos específicos, além de possuir clientes com necessidades diferentes de seus concorrentes ainda que atuando no mesmo segmento de carga.

Observa-se, contudo, em termos gerais, que os pontos fortes refletem uma grande preocupação com a qualidade dos recursos materiais e humanos empregados, a fim de atingir melhores níveis de serviço ao cliente. Nota-se, porém que, tal preocupação não se restringe hoje única e exclusivamente à aquisição e/ou renovação de recursos produtivos como veículos e equipamentos e implantação de instalações de apoio, mas também a melhora nos processos de gestão do negócio seja em termos financeiros, de informação, estratégia e operação dos serviços.

Quando são considerados os pontos fracos observam-se, com exceção da empresa atuante no segmento de transporte internacional de carga geral completa, deficiências na área de troca de informações, seja em âmbito interno a empresa ou externo junto a seus clientes. Dada a essência da atividade das empresas de transporte, que é vencer barreiras temporais e espaciais, portando bens que não são de sua propriedade e dos quais pode depender o processo produtivo de terceiros, a informação repassada de forma correta, no instante em que é requerida é fator de fundamental importância para o correto desempenho e credibilidade do serviço. Tal fato fica ainda mais evidente nos dias atuais, em que *lead time* reduzido é um quesito básico das empresas de modo a contrapor o reduzido ciclo de vida de produtos e serviços.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um estudo de caso com a aplicação da análise SWOT para avaliação do ambiente interno e externo do setor de transporte rodoviário de cargas. Tal avaliação se mostrou como de elevada relevância, dada a importância do transporte rodoviário de cargas no contexto do setor produtivo do Brasil e demais países do Mercosul e da análise ambiental como pré-requisito ao estabelecimento de planos estratégicos efetivos.

Um aspecto importante do trabalho foi a construção de uma tipologia para enquadramento das empresas participantes do estudo, segundo tipo de carga transportada e abrangência geográfica do fluxo. Graças a esta tipologia, produziu-se uma análise para segmentos em específico, sintonizada com as peculiaridades operacionais. Desta forma, torna-se possível estender os resultados da análise a outras empresas de transporte rodoviário de cargas.

Dada a abrangência em termos de concepção, ao mesmo tempo em que torna simples e sistematizado (aspectos externos e internos) o processo de coleta de informações e posterior avaliação destas, a análise SWOT se mostrou uma ferramenta de grande utilidade e versatilidade para análise do ambiente. Consolida-se assim, a importância de sua utilização para elaboração de planos estratégicos.

A partir dos aspectos relacionados ao ambiente externo e interno e sua respectiva análise, notam-se os grandes desafios que devem ser enfrentados pelas empresas do setor. Destacam-se, em termos gerais, a intensa concorrência entre as empresas com a conseqüente defasagem no preço dos fretes, as sérias deficiências da infra-estrutura rodoviária e a insegurança enfrentada nas estradas devido ao elevado número de acidentes e roubos de cargas e veículos.

Outros fatores apresentam natureza mais específica, conforme o segmento analisado. Não há dúvida de que existem importantes oportunidades no sentido de um maior aprimoramento na área de gestão, processos e estratégias, o que certamente contribuirá para um melhor alinhamento das empresas de transporte com as de outros setores produtivos que já se encontram em estágios mais evoluídos.

A realização deste trabalho certamente não esgota o tema em sua concepção mais ampla. Futuros desenvolvimentos podem, por exemplo, contemplar a aplicação da matrix TOWS de modo a buscar um relacionamento entre os aspectos externos e internos. Além disso, o acréscimo de mais dois segmentos específicos que são o Transporte Intra e Interestadual de Granéis Líquidos e o Transporte de Encomendas, pode tornar mais abrangente a análise do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dyson, R. G. (2004) Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, v. 152, p. 631-640.
- Hill, T.; Westbrook, R. (1997) SWOT Analysis: It is Time for Product Recall. *Long Range Planning*, v. 30, n. 1, p. 46-52
- Houben, G; Lenie, K.; Vanhoof, K. (1999) A Knowledge-based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises. *Decision Support Systems*, v. 26, p. 125-135.
- Kurttila, M.; Pesonen, M.; Kangas, J.; Kajanus, M. (2000) Utilizing the Analytic Hierarchy Process in SWOT Analysis – A Hybrid Method and its Application to a Forest-certification Case. *Forest Policy and Economics*, v. 1, p. 41-52.
- Obeng, K.; Ugboro, I. (2006) Effective Strategic Planning in Public Transit Systems. *Transportation Research – Part E*, doi: 10.1016/j.tre.2006.10.008.
- Oliveira, D. P. R. (1999) *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. São Paulo: Ed. Atlas, 224p.
- Ribeiro, J. L. D.; Milan, G. S. (2004) Planejando e Conduzindo Entrevistas Individuais. *Entrevistas Individuais: Teoria e Aplicações*, FEENG, Porto Alegre.
- Wehrich, H. (1982) The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54-66.

Endereço dos autores

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Escola de Engenharia/UFRGS
Av. Osvaldo Aranha, 99, 5º andar, sala Lastran
Bairro Centro – Porto Alegre, RS
CEP: 90035-190
e-mail: roco@producao.ufrgs.br