

Aplicação da Análise SWOT na gestão de frotas de uma Transportadora: uma revisão bibliográfica

Ana Claudia de Oliveira (UTFPR) anac@utfpr.edu.br

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

Cecília Swiech (UTFPR) Cecilia@utfpr.edu.br

Resumo:

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo frente a analisar as práticas administrativas de uma empresa de transporte rodoviário e analisar quais são as principais variáveis do seu ambiente externo e interno. Para realizar esta tarefa utilizou-se a ferramenta Análise SWOT que identifica as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente. Para cumprir o objetivo do trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, através de uma revisão bibliográfica, contemplando os principais aspectos que envolvem a gestão de frotas de uma transportadora. Para a identificação das principais forças e fraquezas do ambiente interno realizou-se uma análise através das principais funções de uma empresa Transportadora. Observado este contexto, conclui-se que para manter-se competitiva no mercado a empresa necessita realizar uma análise ambiental de forma constante, para se manter sempre conectada ao dinamismo do mercado que está cada vez mais complexo. E, dessa forma, com uma boa gestão de seus recursos, tangíveis e intangíveis, é possível à empresa se beneficiar com os ganhos significativos de produtividade e efetividade ao sistema, favorecendo não apenas a empresa, mas também os seus clientes.

Palavras-chave: Análise; Logística; Transportes.

Abstract:

This study aimed to conduct a study to analyze forward and administrative practices of a road transport company and consider what are the main variables of its external and internal environment. To accomplish this we used the SWOT analysis tool that identifies the strengths and weaknesses, opportunities and threats in the environment. To fulfill the objective of this study was performed an exploratory and descriptive, qualitative approach, through a literature review, covering the main aspects that involve the management of a fleet carrier. To identify key strengths and weaknesses of the internal environment took place through an analysis of the main features of a transportation company. Observed this context, it is concluded that to remain competitive in the market the company needs to perform an environmental analysis steadily, to stay always connected to the dynamism of the market that is increasingly complex. And thus with good management of its resources, tangible and intangible, it is possible for the company to benefit from the significant gains in productivity and effectiveness in the system, favoring not only the company but also its customers.

Keywords: Analysis; Logistics; Transport.

1. Introdução

A turbulência no ambiente de negócios gera uma incerteza na tomada de decisões. Assim, para entender a situação global da empresa é necessário uma análise da situação da empresa para identificar seus pontos fortes e fracos, eventuais oportunidades ou ameaças presentes no ambiente.

A missão da logística segundo Ballou (1993) é colocar os produtos ou serviços certos no lugar e instante corretos e na condição almejada, ao menor custo possível. O transporte é uma das

atividades primárias da logística, portanto, o seu desempenho é primordial para a economia de um país.

Observado este contexto, entende ser necessário desenvolver um estudo frente a analisar as práticas administrativas de uma empresa de transporte rodoviário e analisar quais são as principais variáveis do seu ambiente externo e interno.

Este trabalho busca discutir condições de aperfeiçoamento dos conhecimentos e aprimoramento no desenvolvimento das empresas transportadoras, buscando levar as melhorias constantes como alternativas também para os clientes e as necessidades da empresa como um todo.

Para isso, verificou-se a necessidade de conceituar os principais aspectos relevantes da logística e gestão de frotas. Após isso, apresentam-se a conceituação de Análise ambiental (interna e externa) se utilizando da ferramenta Matriz SWOT.

2. Desenvolvimento

2.1 Logística

As empresas trabalham em um ambiente em constante mudança, devido aos avanços tecnológicos, às alterações na economia e na legislação e à disponibilidade de recursos. Logo a filosofia da administração também deve se alterar, de maneira a se adaptar às novas exigências de mercado. A logística, assim, é um assunto de vital importância, pois conforme Ballou (1993), a logística estuda como a administração pode proporcionar o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que objetivam facilitar o fluxo de produtos.

O termo logística empresarial não tem o mesmo significado para todos, esta área é representada por nomes como transportes, distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, operações ou logística. Neste trabalho adota-se o termo logística empresarial.

E, para Ballou (1993, p. 23) a missão da logística “é colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível”. Assim é essencial ao profissional de logística vencer tempo e distância para movimentar bens ou entregar serviços de maneira eficaz e eficiente, neutralizando o hiato existente de tempo e espaço entre matérias-primas e produção e entre produção e consumo.

Ballou (1993, p. 24) define logística empresarial como:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

De acordo com a definição anterior há atividades-chave, que são de importância primária para atingir os objetivos logísticos de custo e nível de serviço, essas atividades são: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Assim para Ballou (1993) essas atividades são consideradas primárias, pois ou elas contribuem com a maior parte do custo total da logística ou são vitais para coordenar e cumprir com as tarefa logística. Então, a seguir serão detalhadas cada uma dessas atividades:

- a) Transportes: para a maioria das empresas, o transporte é uma das atividades logísticas mais importantes, pois ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Transporte refere-se aos vários métodos para se locomover produtos. Entre os modais de transporte mais conhecidos são o rodoviário, ferroviário e o aeroviário. Ao se administrar a atividade de transporte se envolve decidir quanto ao modo de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos (BALLOU, 1993).

Conforme Bertaglia (2009) a maneira como o produto ou material será transportado dependerá das vantagens e desvantagens relacionadas à infraestrutura de transporte, ao volume a ser transportado, aos canais logísticos existentes, à confiabilidade da entrega e aos custos de movimentação, entre outros. No Brasil, apresentam-se situações críticas relacionadas a algumas modalidades de transporte, assim o meio de transporte preferido é o modo rodoviário.

- b) Manutenção de estoques: realizando a comparação entre transporte e estoque, o primeiro adiciona valor de “lugar” e o segundo agrega valor de “tempo”. Para isso, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. Sendo que a administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, simultaneamente provendo a disponibilidade desejada pelos clientes (BALLOU, 1993).

Já Bertaglia (2009) argumenta que a administração de estoques deve receber atenção especial, e que é necessária uma visão global do estoque para que este seja visto como um todo, pois uma visão departamentalizada e segmentada pode oferecer restrições quanto à identificação do volume real do estoque existente. Isto se torna importante à medida que os estoques podem apresentar-se em diferentes etapas do processo, podendo ter características diversas como matéria-prima, produto semi-acabado, produto acabado ou produto com valor agregado para o cliente.

- c) Processamento de pedidos: de acordo com Ballou (1993), sua importância provém do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, sendo que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços. Apesar dos custos de processamento de pedidos ser baixo se comparado à transportes e estoques, esta é uma atividade de suma importância.

Ainda conforme Ballou (1993), nestas três atividades logísticas evidencia-se a importância naquilo de que pode ser chamado de “ciclo crítico de atividades logísticas”. Isto pode ser visualizado na Figura 1.

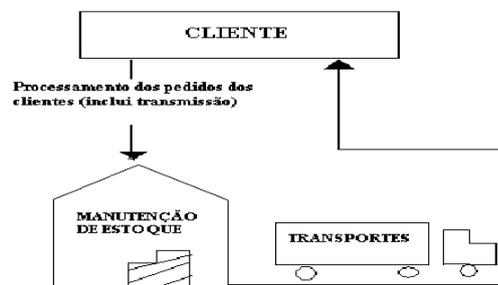


Figura 1 - Relação entre as três atividades logísticas primárias para atender clientes - o “ciclo crítico”
Fonte: Adaptado de Ballou (1993)

A Figura 1 representa o “ciclo crítico”, ou seja, o tempo requerido para um cliente receber um pedido dependerá do tempo necessário para entregar o pedido. A relação destas três atividades é central para cumprir a missão da logística, por isso são chamadas de atividades primárias (BALLOU, 1993).

Ainda conforme Ballou (1993, p. 38), “a administração de materiais e distribuição física integram-se para formar o que se chama hoje de logística empresarial”, sendo que muitas empresas desenvolveram novos organogramas para tratar das atividades de suprimento e distribuição, pois o tempo da logística empresarial está chegando e uma nova ordem das coisas começa.

Devido à sua abordagem este estudo irá detalhar o transporte rodoviário e a gestão de frotas que são o objeto da pesquisa.

2.2. Transporte rodoviário

O planejamento de transportes no Brasil teve início desde o Império, porém foi no início da República que o Estado brasileiro tomou alguma iniciativa com vistas a preparar planos. Após a frustração com relação ao primeiro plano geral, fruto de uma comissão composta em 1890, continuou-se a adotar programas independentes para cada modal, e somente em 1934 o país adotou formalmente um Plano Geral de Viação. A prática de planejamento, mais sistemática e recorrente, contudo, começou após a Segunda Guerra e se consolidou, definitivamente, no Regime Militar, onde gozou de alguma estabilidade institucional (GEIPOT *apud* SANDOVAL, 2010).

No contexto das modalidades de transportes, o transporte rodoviário é o mais independente dos transportes, pois possibilita movimentar uma grande variedade de materiais para qualquer destino, devido à sua flexibilidade, sendo utilizado por meio de coletas e entregas ponto a ponto. O transporte rodoviário faz a conexão entre os diferentes modos de transportes e os respectivos pontos de embarque e desembarque (BERTAGLIA, 2009).

Para Bertaglia (2009), a distribuição das cargas entre os diferentes modos de transportes não está em equilíbrio, pois se concentra fortemente no modo rodoviário. No Brasil mais de 60 % do volume é transportado pelo transporte rodoviário, como pode ser visualizado no Quadro 1.

Percentual de participação por modelo de transporte - 1997	
Modalidade	%
Rodoviário	63,1
Ferrovário	21,0
Hidroviário	11,7
Dutoviário	3,9
Aeroviário	0,3

Quadro 1 - Percentual de participação por modelo de transporte – 1997

Fonte: Adaptado de Bertaglia (2009)

Conforme Valente, Passaglia e Novaes (2003), o transporte rodoviário é o principal meio de transporte de cargas no país e desempenha um importante papel para a economia e bem estar

da nação, logo essa responsabilidade implica numa busca constante de eficiência e melhoria no nível dos serviços oferecidos. Porém o estado das rodovias nacionais é muito precário o que provoca um acréscimo de tempo desperdiçado nas viagens, além de encarecer os custos de transporte.

De acordo com a pesquisa CNT de Rodovias (2010), quanto menor qualidade, menor será a velocidade de tráfego e maior a demora para entrega de cargas e viagens de passageiros. Sendo que rodovias com buracos reduzem a velocidade em 8,5 km/h e rodovias com pavimento totalmente destruído, em 31,8 km/h. Já em relação à custos, as condições do pavimento afetam o custo operacional dos veículos e ainda há um gasto adicional de combustível (devido às acelerações e frenagens) e um maior desgaste de pneus, freios, câmbio e motor, em rodovias com pavimento deficiente.

Dessa forma, de acordo com a Pesquisa CNT de rodovias 2010, constata-se que a frota brasileira de veículos apresentou um crescimento de 52,2% no período entre 2005 e 2010 o que corresponde a uma taxa de crescimento média anual de 8,9%, conforme divulgou o Departamento Nacional de Trânsito- DENATRAN.

Para Bertaglia (2009), dentre as rodovias brasileiras pavimentadas, mais de 70% apresentam qualidade insatisfatória e, dessa maneira no Brasil as rodovias estão sendo privatizadas para melhorar a infraestrutura com o objetivo de tornar esse meio de transporte mais competitivo e garantir uma maior fluidez das cargas. Assim criam-se pedágios que encarecem ainda mais o produto final.

2.3. Gestão de frotas

Atualmente o mercado onde setor de transportes está inserido encontra-se muito concorrencial, assim estas organizações precisam seguir importantes práticas de negócio para manterem-se competitivas. Para Bertaglia (2009), as empresas prestadoras de serviços de transportes necessitam conhecer e controlar efetivamente os seus ativos, para reduzir custos e viabilizar contratos com empresas que demandam tal tipo de serviço. Logo, segundo o mesmo autor, a gestão de frotas é um importante componente na administração de transportes, uma vez que a movimentação de cargas tem peso significativo na qualidade dos serviços e no momento de formar os custos logísticos, já que é a atividade final da cadeia de abastecimento.

Valente, Passaglia e Novaes (2003, p. 1) conceituam gestão de frotas como sendo:

A atividade de reger, administrar gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Essa tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização, custos, manutenção e renovação de veículos, entre outros.

Desse modo torna-se importante para a empresa Transportadora, que possui algumas particularidades decorrentes de sua estrutura, conhecer os fatores que irão influenciar na sua forma de gestão e atuação no mercado.

Para Bertaglia (2009), muitas empresa de transportes, às vezes, tem um crescimento rápido, entretanto esse crescimento nem sempre significa que as operações da empresa estão sendo realizadas da maneira mais eficiente, pois pode ser que a empresa esteja incorrendo em custos desnecessários e excessivos ou ainda apresentando baixa qualidade no serviço.

Dessa forma, segundo Bertaglia (2009), para entender a situação global da empresa são necessários uma série de passos importantes na definição dos processos e das estratégias da empresa. Entre eles estão:

- Realizar a análise da atual situação da empresa, com a finalidade de identificar potencial redução de custos e oportunidades de melhorias na prestação de serviços;
- Identificar os “custos escondidos”, que são aqueles custos muitas vezes não visíveis;
- Controlar de forma efetiva os custos de manutenção;
- Utilizar indicadores que meçam a eficiência da frota;
- Utilizar de aplicações de computadores para ajudar nas diversas tarefas da área de transportes.

Porém, conforme Valente, Passaglia e Novaes (2003), há na realidade brasileira vários fatores que dificultam a tão desejada maximização da eficiência e racionalização nos processos de gestão de frotas. Entre os quais se podem citar:

- Por sua própria natureza, a gestão de frotas e a programação dos serviços de transportes já são complexos, assim esta condição pode levar a adoção de procedimentos empíricos e intuitivos, o que está longe do desejado;
- Os avanços na área de informática e telecomunicações são relativamente recentes e estão sendo absorvidos lentamente pelos transportadores;
- Os gestores, muitas vezes não conhecem ou não crêem em determinadas técnicas ou ferramentas novas ou sofisticadas que poderiam ajudá-los em suas tarefas;
- Há insegurança e resistência para incluir alterações numa sistemática de trabalho que vem sendo utilizada há certo tempo.

A utilização de técnicas de gestão de frotas, aliado ao emprego de novas tecnologias e treinamento de pessoal poderá trazer benefícios para as empresa de serviços de transportes à medida que proporcionará ganhos significativos de produtividade e eficiência ao sistema, beneficiando não somente as Transportadoras, mas também os clientes.

Assim, analisar a atual situação da empresa, bem como conhecer a realidade do ambiente no qual a empresa está inserida são algumas das ações importantes para que esta alcance a eficácia em sua gestão, pois o mercado exige cada vez mais planejamento e estratégias das organizações para obterem os objetivos desejados e dessa maneira se manterem competitivas.

2.4 Análise SWOT

No ambiente de incertezas, no qual as empresas estão inseridas torna-se importante o conhecimento das variáveis internas e externas que afetam a organização, para analisar a posição em que se encontra e traçar o futuro desejado. Então, uma ferramenta eficaz nessa tarefa e que pode trazer resultados interessantes para a empresa é a Análise SWOT.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos, a *SWOT Analysis* é uma ferramenta que permite estudar a competitividade de uma organização conforme quatro variáveis: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Utilizando essa metodologia identifica-se as forças e fraquezas da organização, as oportunidades e ameaças do ambiente e o grau de adequação entre elas. Resume também os principais aspectos do ambiente e as capacitações da organização para desenvolver suas estratégias. (FERNANDES e BERTON, 2005; BERTAGLIA, 2009)

De acordo com Maximiano (2000), a formulação dos planos estratégicos dependem de dois processos: análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e diagnóstico interno da

organização (pontos fortes e fracos do sistema interno). Juntos, formam a base para a formulação da estratégia, pois quanto mais instável e complexo o ambiente, será maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico.

A análise SWOT aplica-se a primeira fase do processo de planejamento estratégico e busca responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, regular ou ruim no seu processo administrativo. Esta análise deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento ou desafio, com a finalidade de constituir-se na dimensão crítica para o sucesso permanente (OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma, dentro do processo da análise SWOT, pode-se subdividi-la em fatores ligados ao ambiente interno e ambiente externo da organização.

2.4.1 Análise interna

A análise interna é uma das principais etapas na elaboração do planejamento estratégico, porque o seu monitoramento pode identificar os pontos fortes e fracos da organização. Conforme Oliveira (2004), os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa e representam as variáveis controláveis, sendo que as forças propiciam uma condição favorável para a empresa e as fraquezas condicionam a uma situação desfavorável, em relação ao seu ambiente. Deve-se tomar como perspectiva, nessa análise, a comparação com outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam concorrentes diretas ou potenciais.

Já para Kotler (2008), em cada negócio é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas, podendo se utilizar de formulários apropriados, onde a administração (ou consultor externo) analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação ou organizacionais e classifica cada fator como uma força (importante e sem importância), uma característica neutra e de fraqueza (importante e sem importância).

Uma maneira de se analisar a empresa é através de suas principais áreas funcionais como, por exemplo: marketing, finanças, produção e operações e recursos humanos. Vale ressaltar que outras funções poderão ser analisadas dependendo do ramo de atividade da empresa. As áreas mencionadas foram escolhidas por serem aquelas relacionadas ao tema da pesquisa.

- a) Função marketing: sistema de distribuição, produtos e serviços, satisfação dos clientes, promoção e propaganda, e também da própria organização do departamento de Marketing.
- b) Função finanças: em relação à essa função podem ser feitas as análises dos índices financeiros e análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.
- c) Função produção ou operações: numa empresa de transportes, alguns aspectos são importantes como: instalação, equipamentos utilizados, força de trabalho, qualidade, sistema de custos de operações, organização da empresa, consumo de combustível, gerenciamento de atividades administrativas e pesquisa e desenvolvimento.
- d) Manutenção e reposição de peças: certos aspectos devem ser levados em consideração como: o perfil e o quadro de mecânicos, mensuração do desempenho dos mecânicos, treinamento destes profissionais, a estrutura do local onde são efetuados os reparos, controle de gastos por veículos, juntamente com seu histórico de manutenção, entre outros fatores.

- e) Função recursos humanos: Fernandes e Berton (2005) aconselham que na análise da função recursos humanos sejam verificados o grau de motivação dos funcionários, bem como o nível de treinamento que a empresa proporciona, o grau de absenteísmo e a rotatividade dos funcionários e, Oliveira (2004) recomenda analisar a remuneração e o plano de benefícios, políticas de recrutamento e seleção.

2.4.2 Análise externa

As organizações empresariais, enquanto sistemas abertos sofrem intensa influência do ambiente externo com as quais interagem e interdependem. E o setor de transportes, assim como os demais, está envolvido em um mercado extremamente competitivo e, que vem sendo influenciado por fortes alterações provenientes das inovações tecnológicas e da globalização da economia. Logo, é fundamental a análise das oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece, para que assim essas organizações compreendam a amplitude dos fatores que permeiam o mercado com o qual interagem.

Para obter informações importantes que servirão de base para esta análise, segundo Oliveira (2004), o executivo poderá utilizar-se de fontes primárias (pesquisas realizadas no ambiente pela própria empresa) ou fontes secundárias (pesquisas já existentes realizadas por agências governamentais como IBGE, Universidades, Bolsa de valores, jornais, sites na internet, sociedades de classe). A utilização destas informações dependem do ramo de atuação da empresa, mas auxiliam a empresa a traçar o cenário futuro e conhecer as tendências de mercado.

Maximiano (2000) acredita que durante a análise ambiental os fatores a serem considerados variam de organização para organização e que ampliando e exemplificando algumas das transformações ocorridas no ambiente, é possível identificar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado.

Desse modo, neste tópico serão abordados os principais fatores que podem influenciar uma empresa do setor de transportes, que é o presente objeto de estudo. Estes aspectos serão abordados mais detalhadamente a seguir.

De maneira geral, esses fatores podem ser resumidos em: globalização, estabilidade econômica e crescimento no setor de serviços, os quais serão vistos a seguir:

- a) Globalização: este fenômeno sócio-econômico, tão comumente utilizado para especificar situações distintas, pode resultar em grandes oportunidades para diversos setores, por isso a importância de se avaliar esta variável para uma empresa transportadora. Fernandes e Berton (2005, p. 37) definem globalização como o “aumento exponencial das transações internacionais, decorrentes do advento de novas tecnologias de telecomunicações e informática”. O termo exponencial explica o momento atual por qual a humanidade experimenta, que tem como suporte o avanço tecnológico que tem impactado a economia global de maneira nunca vista.
- b) Mercosul: conforme Bertaglia (2009), dentro do processo de globalização dá-se a consolidação de zonas de livre comércio e a formação de mercados comuns. Aqui, na América Latina o exemplo é o Mercosul, que é a união aduaneira entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Assim, independente do nível de integração dos países do Mercosul, o transporte internacional de cargas destaca-se devido a sua influência direta na composição do preço final de importação ou exportação. Isto porque de acordo com Bertaglia (2009, p. 316) “o transporte é elo entre os consumidores externos e os produtores de bens, daí a sua importância no processo”.

Ainda, conforme o mesmo autor, com a globalização o setor de transportes passa a obedecer a certas exigências como:

- Agilidade: aumentam-se as exigências para que as entregas sejam realizadas com mais frequência e agilidade, à medida que as empresas estão buscando diminuir seus níveis de estoques.
 - Confiabilidade: este requisito é fundamental pois o serviço precisa atender à demanda de entregar o produto no momento certo, na quantidade certa e no local correto.
 - Flexibilidade: a empresa de transportes deve se adaptar às necessidades dos clientes, adaptando o veículo se for necessário e, principalmente se adequando ao conceito logístico de que a atividade de transportes é mais que somente movimentar cargas de um ponto a outro.
- c) Governo: todas as organizações são afetadas pelas ações governamentais, assim antes de se estabelecer qualquer estratégia deve analisar as atuais políticas governamentais. Para Maximiano (2000), as políticas do governo podem gerar oportunidades ou ameaças que as empresas devem sempre acompanhar. As decisões de investimentos em infra-estrutura, tais como melhorias de rodovias e asfaltos, bem como a criação de novas rotas, afetam diretamente as empresas de transporte. Outra situação é a privatização das rodovias. Se por um lado melhorou a qualidade das mesmas e reduziu os custos com reparos nos caminhões, por outro elevou consideravelmente os custos gerais dos transportes rodoviários.
- d) Privatizações: o transporte é fundamental no nível de competitividade entre os países. E para o setor de transportes ter uma infra-estrutura rodoviária boa é muito importante para garantir o nível de segurança nas vias rodoviárias e também diminuir os custos de manutenção de veículos. Entretanto o Brasil investe pouco na infra-estrutura da malha rodoviária. Uma alternativa adotada pelo país tem sido a privatização das rodovias. Conforme Bertaglia (2009), as péssimas condições das rodovias brasileiras exigem investimentos rápidos para se obter um padrão de qualidade superior e para que o país se torne mais competitivo de maneira a baixar os custos logísticos, pois o custo dos produtos sofre larga influência dos fatores logísticos.
- e) Meio ambiente: atualmente, a maior consciência dos consumidores em relação ao meio ambiente tem afetado as empresas de modo a estabelecer novas exigências para o seu funcionamento. Segundo Bertaglia (2009), todos os modais de transportes podem ser afetados por políticas ambientais e restritivas, pois a consciência ambiental tem estabelecido requisitos como controle de emissões de gás pelos caminhões e questões como derramamento de óleo, intenso ruído e velocidade nas rodovias são exemplos de como a consciência ambiental pode afetar empresas de transporte no futuro ou mesmo atualmente.
- f) Normas Técnicas e Legislação: os aspectos relacionados com a acomodação de cargas nos veículos de transporte rodoviário envolvem diversas regras práticas e princípios, assim como procedimentos que devem seguir a legislação pertinente. A Legislação de Trânsito cuida das regras de sinalização das vias públicas, de circulação, das condições necessárias ao veículo para poder trafegar e, especialmente, da exigências em relação ao condutor (VALENTE, PASSAGLIA e NOVAES, 2003).
- g) Tecnologia: no mercado de serviços de transportes a forte concorrência existente obriga as empresas a uma constante modernização para assim mantê-las competitivas. Nas últimas décadas tem surgido um número significativo de avanços tecnológicos que podem ser aplicados a uma empresa de transportes. De acordo com Bertaglia

(2009, p. 320) “a utilização dessas tecnologias é fundamental para que os custos possam ser reduzidos e as organizações sejam competitivas”. Portanto, se pode citar o Sistema de Otimização de Rotas, Sistema de rastreamento de frotas, Telemática, EDI (*Electronic Data Interchange*) e o Sistema de controle de Transportadora como algumas das contribuições da tecnologia para uma transportadora.

- h) Concorrência: o conhecimento das forças que atuam no ambiente externo é imprescindível para identificar as tendências no mercado. Assim é importante conhecer as ações dos concorrentes para dessa maneira traçar a estratégia correta. Conforme Bertaglia (2009), algumas empresas possuem um nível de concorrência pequena, o que faz com que os esforços de diferenciar produtos sejam baixos. Por outro lado, algumas empresas são caracterizadas por um nível de competitividade bastante alto, sempre lutando pela participação de mercado. Logo a competitividade intensa leva essas empresas a adotarem estratégias na luta por um espaço no mercado, buscando uma posição estratégica mais vantajosa, competindo em preços e melhorando os serviços.

3. Conclusão

A realização do diagnóstico estratégico em uma empresa Transportadora torna-se importante à medida que se identifica possíveis oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, o que possibilita a reflexão para se adotar as melhores estratégias para a empresa. A análise ambiental pode ser vista como uma fonte de atualização e até mesmo de monitoração do ambiente, pois com a realização constante dessa atividade, o gestor terá melhores condições de estabelecer ações mais condizentes com sua missão, valores e objetivos organizacionais.

É importante ressaltar que a análise ambiental não pode ser algo estático e único, pois o dinamismo do mundo dos negócios forçará a atualização constante das possíveis variáveis que repercutem no desempenho da empresa, para que esta venha a estar sempre conectada ao ambiente complexo e dinâmico na qual está inserida.

Espera-se que com a utilização da ferramenta Análise SWOT, o gestor da empresa Transportadora, possa melhor explorar suas forças e oportunidades, inibir ou adequar seus pontos fracos e definir ações para evitar ou contornar as ameaças. E, assim dessa forma possa alcançar seus objetivos organizacionais.

Com a realização da análise ambiental e diante dos resultados obtidos é possível identificar as principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e poder traçar as melhores ações para cada uma dessas variáveis. Essas ações são importantes, pois conforme a literatura, para se obter uma boa gestão de frotas, é necessário conhecer e controlar os ativos e reduzir custos para se manterem competitivas no mercado e assim atenderem a missão da logística, beneficiando seus clientes.

Portanto, conclui-se que este trabalho atingiu os objetivos propostos e foi importante à medida que a realização de uma análise ambiental possibilita para a empresa ter conhecimento do mercado em que atua e, dessa maneira poder traçar o futuro desejado.

Referências

- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 21 ed. São Paulo: Atlas: 2004.

Pesquisa CNT de Rodovias 2010. Disponível em www.cnt.org.br, acesso em 28/09/2010.

SANDOVAL, M. A. L. **Breve Histórico Sobre a Evolução do Planejamento Nacional de Transportes**. DNIT. Disponível em: www.dnit.gov.br, acesso em 28/09/2010.

VALENTE, A.M; PASSAGLIA, E; GALVÃO, A; **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.