



ANÁLISE SWOT: ESTRATÉGIA PARA O SETOR DE TRANSPORTE DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR EM PORTO VELHO - RO

HIAN FÉLIX DE MELO PEQUENO¹
NIVERGÍLIO COSTA PEREIRA²

RESUMO

Vivemos novos tempos isso é fato, e no mundo dos negócios, novas formas de administrar não necessariamente para crescer, mais para permanecer no mercado. Faz-se necessário planejar, criar estratégias, utilizando ferramentas para uma melhor gestão dos negócios. Essa pesquisa analisou os problemas encontrados no setor de transporte de uma organização militar para identificar, classificar e propor um plano de ação com base na utilização da matriz *SWOT* no departamento. Abordando os tópicos de administração estratégica, análise *SWOT*, organizações militares e setores para facilitar o entendimento do objetivo. A pesquisa foi quantitativa, qualitativa, aplicada, descritiva e participante. Demonstrou a coleta de dados através de formulário e matriz *SWOT*, Dentro dessa perspectiva ficou constatado que a visão do gestor é muito parelha com a de seus liderados corroborando ainda mais para a eficiência do plano de ação. Evidentemente algumas fraquezas apareceram como o aumento da equipe administrativa/ motoristas e de suas capacitações específicas. Cresce de importância não só a capacitação da atividade finalística do departamento como da área meio que em vários momentos é tratada com menos afinco. Foi apresentado ao gestor este resultado com a indicação do possível fomento de cursos de capacitação junto ao alto escalão da organização militar para possibilitar uma melhora significativa no serviço prestado por este departamento, tendo em vista que os liderados entendendo o que estão fazendo a imperícia, negligência estarão cada vez mais longe da atuação dos mesmos.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégia, Análise *SWOT*.

INTRODUÇÃO

Vivemos novos tempos isso é fato, e no mundo dos negócios, novas formas de administrar não necessariamente para crescer, mais para permanecer no mercado. Faz-se necessário planejar, criar estratégias, utilizando ferramentas para uma melhor gestão dos negócios.

Várias ferramentas surgiram para auxiliar na análise e na construção do planejamento estratégico sendo uma delas a análise *SWOT*.

Para Pereira (2010), a análise *SWOT* é utilizada no processo de planejamento estratégico da empresa para se descobrir os pontos fortes (o que a empresa tem de melhor) e fracos (o que precisa ser melhorado ou retirado) da organização, externamente irá verificar as oportunidades (o que pode aumentar os lucros, competitividade), as ameaças (que prejudicam as ações estratégicas do planejamento da empresa).

Ainda segundo Pereira (2010) a organização se torna competitiva quando consegue resolver todos os objetivos traçados por ela. Então quando alcança plenitude no cumprimento das missões com base nas análises feitas a organização tem um grau de resolutividade alto e dentre essas análises temos: missão, visão e valores da empresa, *SWOT*.

Essas ferramentas administrativas são totalmente voltadas para empresas privadas que buscam lucro sempre maior. Porém, esta pesquisa buscou verificar a aplicabilidade da Análise

¹Graduando do Curso de Administração da Faculdade de Rondônia - FARO, hian.felix.melo@gmail.com;

²Professor orientador do Curso de Administração da Faculdade de Rondônia - FARO, nivergilio@hotmail.com

SWOT em uma organização militar, pois a sua estrutura e seus departamentos não se diferem muito de uma organização privada, no entanto, em uma organização governamental a busca da excelência está focada na qualidade e na eficiência de seus serviços.

Sun Tzu, um dos mais conhecidos escritores foi largamente utilizado por estudiosos e pesquisadores contemporâneos para formularem as estratégias que permeiam as empresas atualmente. General e filósofo chinês, deixou vários ditados e vasta experiência com estratégias militares abordando conhecimento do inimigo e de seu próprio exército para a formulação de planos de ataque com objetivo de vencer as batalhas, conquistar territórios. SUN TZU (apud CHIAVENATO, 2004)

É notável que em se falando de estratégias o militarismo é um dos pioneiros quando se trata de conquista de objetivos. Pensando dessa forma a aplicação de um conceito de estratégia voltada para empresas privadas seria viável em uma organização militar, neste segmento não é diferente, os setores podem por algum motivo apresentar fraquezas e ameaças cabendo ao gestor traçar o plano estratégico e utilizar a análise para organizar, potencializar o setor estudado.

Dessa forma a pesquisa buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como resolver problemáticas através da estratégia Análise SWOT no setor de transporte de uma organização militar em Porto Velho-RO?** Tendo como objetivo geral: utilizar a análise da matriz *SWOT* como ferramenta ao setor de transporte de uma organização militar em Porto Velho-RO. Essa pesquisa ajudará a melhorar a produtividade, controle e organização do setor contribuindo para um melhor aproveitamento por parte da organização militar.

Para o meio acadêmico visa demonstrar como aplicar essa ferramenta característica dos administradores de forma micro partindo de um (setor) bem como para uma situação macro (empresarial). Tendo em vista que poderá servir como exemplo a ser seguido pelos demais setores e atingir a organização como um todo.

Para a comunidade por se tratar de uma organização militar terá benefício do atendimento melhorado exponencialmente no serviço de apoio à mobilidade urbana.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Entende-se por administração estratégica uma maneira de abranger a organização como um todo: setores de marketing, operações, pessoal e finanças de modo a planejar, executar e controlar.

Esse tipo de administração também pode ser chamado de administração de cúpula ou alta administração, por ter uma característica mais ampla deve estar atenta as possibilidades de mudanças para a eficiência dos processos, estabelecer os objetivos da organização, tomando decisões inerentes a situação financeira, planejar estrategicamente, como o ambiente pode influenciar no andamento da organização, políticas e diretrizes vão fazer parte desse tipo de administração. (CURY, 2013)

Para CURY (2013, p. 175):

Portanto, a atuação da administração estratégica deve ser orientada no sentido de acompanhar o reflexo das mudanças, prevendo sua ocorrência e adotando, tempestivamente, as medidas preventivas necessárias, por meio de um processo dinâmico e integrado de planejamento estratégico.

Para CHIAVENATO, NETO (2003, pág. 19):

Pensar estrategicamente é mandatório para a liderança. A modelagem do pensamento estratégico faz que não existam soluções iguais para problemas iguais. Tudo depende de tudo, e a liderança deve estar atenta para as semelhanças e diferenças entre as soluções dos mesmos problemas em ambientes diferentes. O comportamento é cada vez mais a consequência da mudança - seja no ambiente, na

tecnologia ou em ambas. Pensar estrategicamente significa estar com a atenção voltada para o futuro sem desconhecer o passado, mas viver o momento presente. Pensar estrategicamente significa trabalhar para o nível de organização vista como um sistema, no qual estão a liderança e seu time gestor. Mas é também saber transformar a estratégia da liderança em ação.

Portanto fica claro o nível de importância do administrador em relação a influência de suas análises e decisões no alcance das metas estabelecidas pela empresa. Os ambientes interno e externo possibilitam o desenvolvimento das ações, que corroboram para a mudança de atitudes comportamentais dos colaboradores, o objetivo do negócio pode tomar uma proporção maior ou mudança de direção. O administrador será o regulador do ambiente interno oferecendo os meios para que os objetivos traçados pela estratégia sejam atingidos com eficiência. Concomitante a isso o ambiente externo não pode ficar sem a observância por parte do administrador, pois, é o que pode atrapalhar a boa execução das metas, visto que suas ações não são controláveis, estar atento possibilita uma segurança para empresa. (SILVA, OLIVEIRA, PRADO, 2005)

ANÁLISE SWOT

Quando falamos em organizações empresariais compreendemos que vários desafios ocorrem para que sejam cumpridas as tarefas, logicamente dentro dos prazos estabelecidos. Neste ponto sabemos que o ambiente externo onde se situa esta empresa proporciona ameaças e oportunidades. O processo de análise varia de acordo com a concorrência, instabilidade e complexidade do ramo de atuação, quanto maior for o grau desses três itens maior será o volume de análises feitas.

“Os componentes mais importantes que devem ser considerados no ambiente são os seguintes: ramo de negócio, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade.” (MAXIMIANO, 2009, p. 125)

Como é sabido as empresas enfrentam também dificuldades internas e precisam explorar para que de alguma maneira possa ser resolvido possibilitando tornar-se uma força para competir, o planejamento estratégico ficará mais conciso depois desta análise. (MAXIMIANO, 2009)

Para MAXIMIANO (2009, p. 127,128)

Os seguintes itens podem ser examinados em uma análise dos pontos fortes e fracos: Competências que destacam a organização e a fazem ser melhor que as concorrentes ou similares.

Focos de problemas nas áreas funcionais da organização (recursos humanos, operações, marketing e assim por diante).

Comparação com outras empresas e com as “melhores práticas” do mercado.

O processo de planejar estrategicamente pode ser demorado dependendo do tamanho da organização e pode ser bem sistemático, decisões podem ser tomadas a curto médio e longo prazo e precisam ser evidenciados alguns pontos:

A empresa como um todo precisa saber o que se quer com a estratégia. (Situação atual);

Analisar externamente ao ambiente. (O que ameaça o bom andamento da empresa e o que o ambiente proporciona de oportunidades?);

Analisar internamente o ambiente. (O que a empresa classifica como pontos fortes e fracos internamente?);

Traçar o plano estratégico. (Qual o objetivo final? Quais os caminhos para chegar ao êxito?) (MAXIMIANO, 2009).

Para OLIVEIRA (2006, p. 90):

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

Pontos Fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

1.2 ORGANIZAÇÕES MILITARES

As organizações militares têm suas semelhanças com as organizações privadas, contudo, sua diferença é o uso da força que pode ser empregado a qualquer momento em defesa do país nos momentos de crise ou em guerras. (CARRILO, 1978)

As organizações militares tiveram seu papel de influência nas teorias da administração, citado por muitos consultores e autores, Sun Tzu escreve em seu livro vários modelos de estratégia inclusive sobre pontos fortes e fracos, análise de variação de ataque o que torna uma oportunidade para vencer a batalha de maneira mais eficiente e ter conhecimento do exército inimigo para não ser surpreendido. SUN TZU (apud CHIAVENATO, 2004)

Para HOU (1999, p. 20 e 21)

A influência militar nas práticas empresariais japonesas vai além da leitura de livros sobre o assunto. O mais significativo é que as empresas japonesas são conhecidas por organizar acampamentos gerenciais, anual ou regularmente, para seus funcionários e gerentes, e estes acampamentos funcionam de forma semelhante aos militares e incluem rituais como meditação, trabalho em equipe e técnicas de sobrevivência. A severidade destes acampamentos se faz evidente no fato de que alguns participantes não resistem ao rigor das punições. Entretanto, os que sobrevivem, comprovadamente, tornam-se melhores gerentes e mais capacitados para a tomada de decisões.

As frases lançadas por Sun Tzu são de cunho motivacional e ao mesmo tempo grandes ensinamentos de estratégia que estão atrelados aos conceitos de *SWOT*, tendo conhecimento de si mesmo estamos falando aqui de ambiente interno (forças e fraquezas) e do seu inimigo (ameaças e oportunidades) deverá vencer as batalhas. À medida que os conhecimentos ficam limitados como por exemplo, não conhecer o inimigo diminui-se a probabilidade para cinquenta por cento e conseqüentemente não ter conhecimento das suas forças e nem do inimigo o levará ao fracasso no engajamento das batalhas. SUN TZU (apud HOU, 1999)

“Conheça o seu inimigo, conheça a si mesmo, e sua vitória não será ameaçada. Conheça o terreno, conheça o tempo, e sua vitória será completa.” SUN TZU (apud HOU, 1999, p.17)

No âmbito empresarial as coisas não mudam muito de figura, pois, se faz necessário o uso de estratégias para que o negócio flua e possa trazer lucratividade. A falta de planejamento tem levado as empresas à bancarrota, perda de empregos e capital investido. E na guerra perdem-se também pessoas, armamentos, equipamentos inclusive a batalha propriamente dita. (HOU, 1999)

Para HOU (1999, p. 36)

O princípio do planejamento detalhado na guerra aplica-se muito bem aos negócios. Muitos livros didáticos foram dedicados a este assunto e muitos pesquisadores e estudiosos têm desenvolvido vários tipos de ferramenta de planejamento. Por exemplo, a abordagem de análise competitiva através de *SWOTS* - pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças [strengths, weaknesses, opportunities, and threats] - é conduzida por planejadores corporativos antes que comecem a projetar suas estratégias corporativas. A essência da análise *SWOT* é a determinação dos pontos fortes da empresa relativamente aos dos concorrentes e a identificação de possíveis áreas em que a empresa provavelmente será ameaçada, bem como áreas

em que a empresa possui vantagens distintas. O objetivo final é permitir que a empresa explore quaisquer oportunidades de mercado.

1.2.1 Setores

Segundo Cury (2013) para se obter uma organização concisa com boa qualidade de funcionamento precisa de clima organizacional propício para a eficiência na execução da missão, os setores precisam falar a mesma língua, os relacionamentos interpessoais devem expressar confiança e lealdade, zelar pela emissão e recepção da comunicação, estar atento para fazer uso da empatia.

Segundo HOU (1999) a doutrina de uma organização baseia-se pelo modo que está departamentalizada e quem são os respectivos responsáveis por cada departamento bem similar do que é feito no exército. Esse momento na elaboração da empresa deve ser levado em consideração no planejamento estratégico.

Então esse processo de departamentalização possui dois vieses: partindo do global para o individual e do individual para o global. Entendendo que cada departamento tem missões distintas de acordo com a especialidade, mas, que se complementam para o cumprimento da missão da organização. Isso evidenciará um trabalho organizado e homogêneo. (CURY, 2013)

2. METODOLOGIA

Quanto à abordagem essa pesquisa será de cunho quantitativa, pois será utilizado tendo como base métodos ou técnicas estatísticas para auxiliar a análise *SWOT*, cada setor de uma organização tem uma característica, o que é ponto forte para um pode ser fraqueza para o outro, então os dados serão coletados com uma objetividade maior diminuindo a possibilidade de subjetividade, a preocupação dessa abordagem é com a qualidade e na melhoria que pode ser produzida depois de concluída a pesquisa. (SIENA, 2007)

Quanto à natureza desta pesquisa será adotada a aplicada visando uma correlação com a pesquisa básica tendo em vista a utilização de uma estratégia abordada por escritores da área de Administração que proporciona o estudo e agrega valor a medida do desenvolvimento. Sendo assim o raciocínio é aplicar a *SWOT* no que foi constatado no período da pesquisa e gerar um resultado naquela circunstância e não simplesmente teorias gerais. (GIL, 2008)

Quanto aos objetivos essa pesquisa será descritiva, pois fará à descrição por meio da estratégia análise *SWOT* do ambiente interno, externo do setor de transporte da organização militar em Porto Velho-RO evidenciando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças que o setor enfrenta na parte administrativa e finalística, se caracterizando por utilizar uma ferramenta padrão da administração e será também demonstrada para o chefe o resultado e a aplicação prática do estudo trazendo uma nova visão de possíveis falhas como de potencialidades talvez não enxergadas pelo chefe do setor. (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos iremos adotar o modelo de pesquisa participante. O pesquisador se fará participante no problema da pesquisa, neste tipo não se pode antecipar os fatos, serão analisados no momento da aplicação, não tendo um cronograma estabelecido como em outros tipos, mas ainda poderá se utilizar de algum cenário visualizado anteriormente para a construção de situações hipotéticas. (SIENA, 2007)

A pesquisa será realizada no setor de transporte onde sua missão é apoiar a mobilidade de pessoal e material para a prestação de serviços da organização. Está subordinado a uma Cia (Companhia de Engenharia de Equipamento e Manutenção) que recebe as solicitações de outros departamentos para apoio de missões internas e missões externas como asfaltamento de BR's, drenagens, demarcação de localidades, levantamentos topográficos nesse momento entra o apoio com os transportes pertencentes a este departamento, carros de passeio, caminhonetes, peruas, ambulâncias, caminhões de transporte de pessoal e material. A equipe

envolvida 20 (vinte) pessoas, onde um é o chefe do setor, quatro cuidam da parte administrativa e quinze motoristas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a elaboração do formulário, tendo em mão as respostas, foram construídos gráficos que auxiliaram a construção da matriz *SWOT*. No universo de 20 pessoas que compõem a equipe foi identificado a maioria com ensino médio completo, passando pelo clima do departamento não se obteve problemas com respostas positivas entre bom e ótimo muito próximos, a equipe administrativa tem capacidade técnica e de demanda para suprir as necessidades do setor, refletindo no compromisso da equipe e na resolução de problemas que surgem na rotina diária, em relação ao clima organizacional também com visão favorável estando bom e ótimo muito parelhos, ficou evidente no quesito serviço prestado a intenção de melhora por parte da equipe tendo em vista que o bom alcançou 74% e o ótimo apenas 26%.

Agora entrando no viés das possíveis ameaças consideraram que a escassez de mão de obra (motoristas e administrativo) atrapalham significativamente o bom atendimento do serviço e ainda mais perigoso perder os que já se qualificaram com técnicas específicas.

Nas oportunidades, viram que a potencialidade da qualidade do serviço prestado não somente do departamento como da organização como um todo está diretamente ligada a parceria com o Governo Federal já sabendo que são subsidiados pelo mesmo. E fechar parcerias com Prefeituras, Governos Estadual e Federal seria de grande valia para a visibilidade da organização militar.

Por fim o objeto de estudo e elaboração do plano de ação se limitou a observar uma fraqueza do departamento que alcançou a maioria nos quatro gráficos apresentados a seguir:

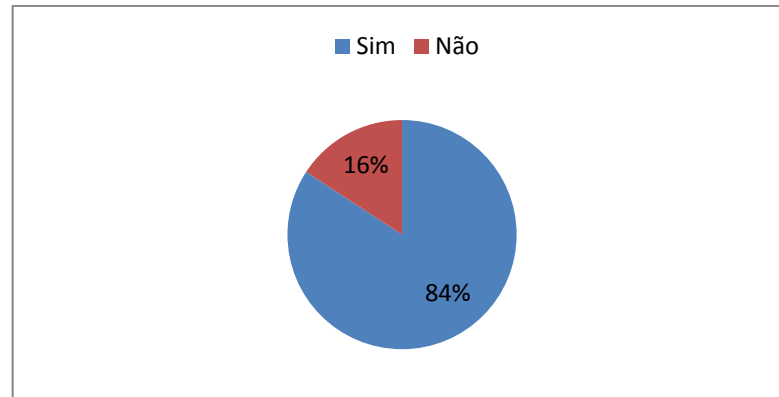
Gráfico 1: A quantidade de motoristas é suficiente para suprir a demanda do setor?



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 1 vemos que a equipe e o gestor concordam em 63% que a quantidade de motoristas ainda não é o suficiente para suprir a diversas missões que lhe são atribuídas na rotina diária da organização e 37% discordam.

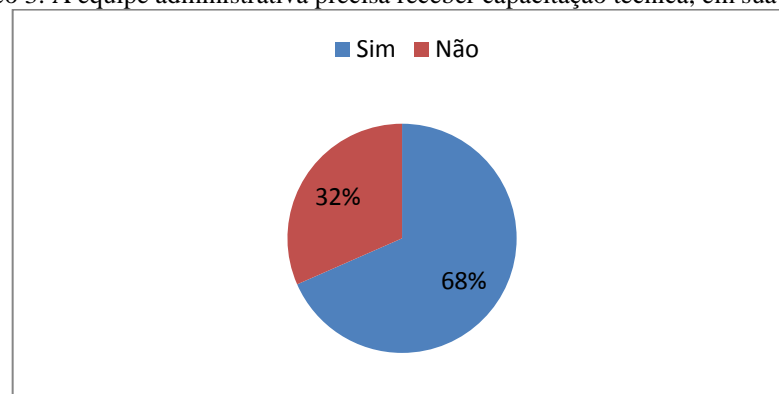
Gráfico 2: A equipe administrativa precisa receber reforço de pessoal, em sua opinião?



Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 2 conota a fraqueza nesse quesito 84% responderam que sim, reforçando a ideia de que apesar da demanda ser suprida, a necessidade de se formar uma equipe mais arrojada para uma melhor resolubilidade.

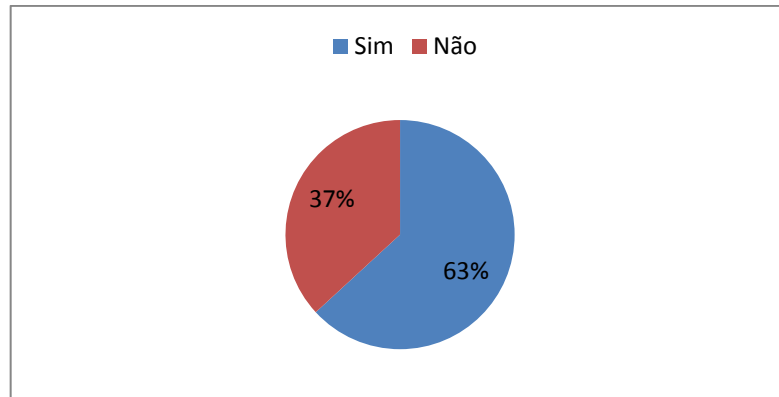
Gráfico 3: A equipe administrativa precisa receber capacitação técnica, em sua opinião?



Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 3 ficou evidente que apesar de em outra pergunta responderem que a equipe administrativa consegue suprir a demanda de missões foi percebido a intenção de melhorar o serviço concomitantemente o gestor tem a mesma perspectiva. Tendo resposta ao aprimoramento da capacidade técnica em 68% e apenas 32% discordam.

Gráfico 4: A equipe de motoristas precisa receber capacitação técnica, em sua opinião?



Fonte: Dados da Pesquisa

E por fim no gráfico 4 com 63% afirmam que os motoristas e o gestor permanecem com a mesma visão da equipe de que necessitam melhorar sua capacidade técnica devido à variedade de caminhões para as missões de asfaltamento por exemplo. E 37% discordam de tal fato.

Chegando então a definição da matriz *SWOT*:

Quadro I - Análise do departamento de uma organização militar em Porto Velho-RO

	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (incontroláveis)
Pontos Fortes	Forças <ul style="list-style-type: none"> Bom relacionamento interpessoal na equipe como um todo; Comprometimento da equipe com a missão finalística do departamento; Bom clima organizacional; Bom nível de satisfação dos clientes internos e externos; 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Apoio do Governo Federal; Parcerias com Governos Federal, Estadual e Municipal.
Pontos Fracos	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> Quantidade de motoristas e pessoal na administração ainda não adequada; Necessidade de capacitação técnica tanto para equipe administrativa quanto para motoristas; 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> Escassez de mão de obra e a técnica com mais importância.

Fonte: Dados da Pesquisa

CONCLUSÃO

Foram levantados os possíveis cenários dentro do departamento através do formulário para análise que facilitou a elaboração da matriz *SWOT*. Dentro dessa perspectiva ficou constatado que a visão do gestor é muito parelha com a de seus liderados corroborando ainda mais para a eficiência do plano de ação. Evidentemente algumas fraquezas apareceram como o aumento da equipe administrativa/ motoristas e de suas capacitações específicas. Cresce de importância não só a capacitação da atividade finalística do departamento como da área meio que em vários momentos é tratada com menos afinco.

Foi apresentado ao gestor este resultado com a indicação do possível fomento de cursos de capacitação junto ao alto escalão da organização militar para possibilitar uma melhora significativa no serviço prestado por este departamento, tendo em vista que os liderados entendendo o que estão fazendo a imperícia, negligência estarão cada vez mais longe da atuação dos mesmos.

Esta pesquisa se limitou a este caso específico podendo ainda ter como sugestão para trabalhos futuros: como melhorar clima do departamento, como fomentar parcerias com Governos Federal, Estadual e Municipal para melhorar visibilidade não só do departamento de modo a evidenciar a organização militar como um todo (oportunidade).

REFERÊNCIAS

CARRILHO, Maria. **Principais tendências na sociologia militar. Nação e Defesa**, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier Ltda, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2008.

HIJADAT, Bambang Walujo; SHEANG, Lee Khai; HOU, Wee Chow. **Sun Tzu: A Arte da Guerra e do Gerenciamento**. Rio de Janeiro. Editora Record, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Rondônia. Departamento de Administração - UNIR, 2007.

SILVA, Edison Aurélio da; OLIVEIRA, Jair Figueiredo de; PRADO, Jonas. **Gestão de Negócios**. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.