

FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT DE UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARATINGA – MG

2019

FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

GABRIEL DRUMONT GUIMARÃES BERTOLDO

JESSICA DE OLIVEIRA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT DE UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Doctum de Caratinga, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. Sob a orientação da Professora: Aucione Aparecida Barros Guimarães
Área de Concentração: Administrativa/financeira

**CARATINGA - MG
2019**

Gabriel Drumont Guimarães Bertoldo

Jéssica de Oliveira Silva

FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

Bacharelado em Ciências Contábeis

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de graduação à Faculdade Doctum de Caratinga: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEL, elaborado pelos alunos, GABRIEL DROMUNT e *JÉSSICA DE OLIVEIRA*. Foi aprovado por todos os membros da banca examinadora e aceito pelo curso de *Ciências Contábeis da rede de ensino Doctum*, Caratinga, Minas Gerais.

Data da Aprovação: _____ de dezembro de 2019.

Banca examinadora

Prof^ª. Aucione Aparecida Barros Guimarães
Faculdade Doctum de Caratinga

Examinador 1
Faculdade Doctum de Caratinga

Examinador 2
Faculdade Doctum de Caratinga

À minha mãe, Marly Guimarães, minha maior incentivadora, Ela tem a capacidade de ouvir o silêncio, adivinhar sentimentos, encontrar as palavras certas nos momentos mais difíceis, me fortalecer quando tudo parece ruir.

Tem a sabedoria dos deuses capazes de proteger e amparar.

(Gabriel Drumont)

À minha filha, Giovana, minha vida, meu tudo, meus dias são mais felizes com você, mesmo ainda pequena, me incentiva e me orgulha, a você todo amor e toda dedicação deste trabalho que servirá de estímulo para seu caminhar pela vida. (Jéssica de Oliveira)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos permitir mais esta conquista, pois nosso único medo no início de tudo foi que não tivéssemos impulso para continuar insistindo em nossos objetivos, mas contamos com o melhor apoio durante esses quatro anos e graças a Ele estamos aqui hoje. Obrigada meu Deus!

À Professora Orientadora, Aucione Aparecida Barros Guimarães, muito mais que uma professora, pela sua dedicação e paciência, por transmitir todo o seu conhecimento e sabedoria, por nos fazer sonhar e acreditar em nossas capacidades. Para nós, será sempre uma referência de ética e amor pela profissão.

Aos outros professores que contribuíram para este momento, com os quais aprendemos muito mais que teoria; aprendemos valores humanos para colocar em prática. Mestres generosos, que tem o dom de ensinar com simplicidade e que conseguem despertar em nós a curiosidade e a vontade de aprender sempre mais.

À minha filha e minha enteada Giovana, que sempre nos incentivou. O orgulho que sente por nós e por ser combustível para seguirmos em frente.

Às nossas famílias, por todo incentivo, carinho e compreensão, pelos momentos difíceis que passamos e nos ajudaram a superar.

Aos colegas de turma, quero agradecer pelos dois anos juntos, pela aprendizagem e momentos divertidos e algumas vezes difíceis que compartilhamos durante todo o curso, pelo apoio e carinho de todos.

À empresa Auto Posto Nossa Senhora da Piedade e seus representantes que nos permitiram o estudo, dando-nos toda atenção necessária para a efetivação da pesquisa. Aos proprietários que generosamente dispensaram tempo para concederem entrevistas que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Às nossas mães que sempre estiveram ao nosso lado, nos incentivando e não nos deixando desistir, obrigada por existirem em nossas vidas.

RESUMO

Este trabalho teve como finalidade investigar os pontos Fortes e Fracos as Oportunidades e Ameaças da Empresa “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE”. A empresa foi selecionada para este estudo por se tratar de uma organização que se familiariza com os autores e por ter uma história relevante do ponto de vista da análise SWOT. Além disso, a Empresa tem a pretensão de colocar em prática, ou seja, implementar o projeto da pesquisa em prol de melhorias em todos os setores que se encontram em déficit, preparar-se para as ameaças e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, bem como desenvolver um planejamento estratégico no intuito de mais assertividade nas ações e decisões. A metodologia utilizada foi à pesquisa descritiva e qualitativa que tendo como norteador o estudo de caso. Neste contexto verificou-se que os resultados conferidos neste estudo indicaram que a utilização da matriz SWOT pode trazer resultados relevantes que permitem a empresa “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” a manter-se competitiva no mercado.

Palavras-chave: Análise SWOT. Posto de Combustíveis.

ABSTRACT

This work aimed to investigate the Strengths and Weaknesses of the Opportunities and Threats of the “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” Company. The company was selected for this study because it is an organization that is familiar with the authors and has a relevant history from the SWOT analysis point of view. In addition, the Company intends to implement the research project for improvements in all sectors that are in deficit, prepare for threats and seize the opportunities that the market offers, as well as develop strategic planning in order to assert more assertiveness in actions and decisions. The methodology used was the descriptive and qualitative research that was guided by the case study. In this context it was found that the results given in this study indicated that the use of the SWOT matrix can bring relevant results that allow the company ““AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” to remain competitive in the market.

Keywords: SWOT analysis. Gas Station.

LISTA DE SIGLAS

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

SW – Fatores Internos

OT – Forças Externas

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

LISTA DE QUADROS

FIGURA 1 – Análise SWOT

QUADRO 1 – Análise SWOT do Auto Posto Nossa Senhora da Piedade

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2.1. A história da empresa Auto Posto Nossa Senhora da Piedade	13
2.2. Planejamento	15
2.3. Estratégia	15
2.4. Planejamento Estratégico.....	16
2.5. Análise SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.....	17
2.6. Forças	18
2.7. Fraquezas	19
2.8. Oportunidades.....	20
2.9. Ameaças	21
3. METODOLOGIA	22
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	23
4.1. Análise SWOT do posto de Piedade de Caratinga Minas Gerais.....	23
Quadro 1 – Análise SWOT do “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” .	23
4.2. Forças do posto de combustíveis de Piedade de Caratinga	24
4.3. Fraquezas do posto de Piedade de Caratinga	25
4.4. Oportunidades do posto de Piedade de Caratinga.....	25
4.5. Ameaças do posto de Piedade de Caratinga	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
6. REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho foi estudar compreender e fazer a análise SWOT de uma empresa, denominada “Auto Posto Nossa Senhora da Piedade”, onde não tem um setor específico de administração com capacidade técnica para desenvolver um planejamento estratégico tampouco fazer a Análise SWOT.

Oliveira (2015, P. 9) declara que a matriz SWOT além de ser uma ferramenta administrativa auxilia nos processos de eficiência, eficácia e a efetividade. A eficiência e a eficácia do ponto de vista interno e externo das empresas bem como as características básicas de suas ocorrências em níveis de intensidade baixos e altos.

Diante do exposto, o trabalho apresentou o seguinte problema de pesquisa: Como a utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica, permite que um posto de combustível se mantenha competitivo no mercado?

Considerando relevante a utilização da matriz SWOT para a administração das empresas o objetivo geral buscou meios de levar ao conhecimento da empresa estudada a importância de desenvolver a análise SWOT dentro do planejamento estratégico, no sentido de sugerir melhorias por meio de inovações tecnológicas, infraestrutura dentre outras.

Com relação ao objetivo específico foi definido o seguinte: demonstrar a estrutura da organização conhecendo seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

De acordo com Ansoff e Macdonnell (1993, p. 74) faz-se necessária a reformulação das estratégias em relação aos pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades em detrimento da velocidade das mudanças tecnológicas, e da concorrência neste seguimento.

Percebe-se também que atualmente no mercado em si há uma necessidade de inovar diversas estratégias para que o negócio se mantenha competitivo e previsível.

Desta forma, foi escolhida esta empresa na cidade de Piedade de Caratinga, por ser uma empresa a qual possibilitou a análise documental, entrevistas e depoimentos.

No referencial teórico procurou relatar um pouco da história da empresa, com depoimentos do antigo proprietário bem como de um dos sócios atual, dentro

deste contexto foram apresentados os conceitos de planejamento, estratégias, planejamento estratégico, análise SWOT, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças todas as etapas e materiais necessários para desenvolvimento do trabalho.

A metodologia utilizada foi à pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa que teve como norteador o estudo de caso. A pesquisa descritiva foi apresentada no intuito de obter o máximo de detalhamento dos fatos e acontecimentos referentes ao passado da empresa desde a sua constituição até os dias de hoje, e nesta perspectiva visar à proximidade máxima com a realidade da organização. A pesquisa bibliográfica permite a consulta de documentos, artigos, livros e registros que fornece parâmetros para a análise.

E por fim a pesquisa qualitativa retratou as análises dos pesquisadores, apontando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” possibilitando aos proprietários a fazer um planejamento estratégico antecipado, obtendo maior visão das oportunidades, e prevenção dos fenômenos externos que possam oferecer riscos ao negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A história da empresa Auto Posto Nossa Senhora da Piedade

O que era sonho entre irmãos (Marcus Felisberto e Maurício Felisberto) tornou-se realidade quando Marcus, um dos irmãos resolveu buscar o sonho americano, o de trabalhar e arrecadar fundos para o investimento inicial. Em 2006 após muitas dificuldades e lutas, foram dados os primeiros passos para a realização desse sonho. Em um terreno da família foi instalado o primeiro posto de gasolina em Piedade de Caratinga que viria fazer concorrência na cidade. Mas como não houve um planejamento estratégico estruturado, a crise econômica, a concorrência forte que já contava com uma carteira de clientes fidelizados, acabou afetando a empresa, que não conseguiu manter os custos fixos.

Diante das dificuldades e quase que pagando para trabalhar, conseguiram levar a empresa até meados de 2018.

Porém mediante tais crises um dos irmãos (Maurício) desistiu de fazer parte da sociedade, deixando o posto nas mãos de pessoas inexperientes as quais deixaram o posto à beira da falência, neste caso impossibilitado de administrar a empresa à distância, Marcus resolveu abrir mão de continuar tocando o negócio e cedeu o arrendamento a novos investidores que por sua vez não fizeram nenhum compromisso até que fosse feita uma pesquisa local sobre o faturamento atual e o potencial da empresa.

Sabendo das circunstâncias que poderiam afetar o bom funcionamento da empresa nada foi realizado pelos novos investidores sem que tivessem o mínimo de conhecimento da região, sendo assim decidiram desenvolver uma pesquisa de mercado junto aos funcionários e a população, entrevistando os comerciantes locais e os empresários.

Pesquisas apontaram grande potencial, pois foi constatado que há uma forte produção de café, eucalipto e hortaliças sendo a última, responsável pela maior renda da população, desta forma o seguimento de combustíveis faz-se necessário pelo grande fluxo de veículos em trânsito na cidade.

Os novos proprietários concluíram que era viável e decidiram iniciar uma negociação com Marcus, no entanto não se sabe os motivos que levaram ao insucesso da negociação. Porém três meses depois a negociação foi retomada e

decidiram assim investir no ramo de combustíveis para atender os cafeicultores e empresários locais.

Em primeiro de agosto de 2018 os novos investidores assumiram a empresa. No entanto já tinham ciência das dificuldades que enfrentariam, pois o perfil de trabalho do antigo proprietário estava aquém das expectativas.

João Batista Rodrigues e seu sócio (José Geraldo) assumiram a direção do posto e conseguiram resgatar a confiança de alguns clientes, no entanto diante do alto índice de inadimplência que havia, a empresa deixou de arrecadar 80% desses valores, porém desenvolveram um trabalho de forma a fazer a empresa voltar a aferir lucros, ainda que com uma margem baixa conseguiram reverter o quadro de falência sendo desnecessário o fechamento.

O trabalho foi iniciado com dificuldades, pois estruturalmente o posto de combustível estava defasado. Entretanto começaram pela estrutura física, pois coisas aparentemente simples estavam deficientes, como iluminação, placas de preços, pintura envelhecida, piso com ondulações, equipamentos de tecnologia obsoletos, forma única de pagamento (dinheiro).

Até pelas dificuldades financeiras, não havia possibilidades de oferecer melhores condições de trabalho aos funcionários, o que ocasionou em um atendimento deficitário.

No entanto, foram feitos os primeiros investimentos considerados pelos novos proprietários como extremamente necessários, colocando iluminação moderna, com fácil entendimento e visibilidade, placas modernas e de preços claros, de fácil identificação, reforma e pintura de paredes e pisos, compra de equipamentos para escritório, computadores e máquinas de última geração, ampliação da forma de pagamento.

Houve reestruturação do espaço para melhoria no atendimento, qualificação e treinamento de pessoal, ampliação do quadro de funcionários.

Um novo gerente foi contratado para fazer a gestão da empresa, com muito trabalho e determinação visando o resgate dos clientes por meio de melhorias no atendimento e reformulação física do espaço.

Um ano depois se obteve os primeiros resultados do investimento inicial, o resgate dos clientes antigos que por algum motivo foram se afastando do posto e migrando para o concorrente. Novos clientes estão sendo conquistados, pela

seriedade da empresa e a confiabilidade conquistada neste período. Hoje a empresa tem um faturamento satisfatório, está consolidada na cidade e faz parte de uma das melhores empresas para se trabalhar em Piedade de Caratinga, pois busca manter a qualidade dos produtos e garante excelência no atendimento ao cliente.

2.2. Planejamento

Faria (1993, p. 96) afirma que o planejamento é a coordenação antecipada do desempenho futuro, atendendo as exigências de uma prévia hierarquização de necessidades e de possibilidades para melhor utilizar os recursos disponíveis.

Moraes (2001, p. 59), considera o planejamento um processo complexo e abrangente, envolvendo uma série de elementos ou estágios que se superpõem e se entrecruzam.

Já Decenzo, Robbins (2004, p. 54), dizem que o planejamento envolve a definição dos objetivos e metas da organização, estabelecendo uma estratégia geral para atingir esses objetivos, desenvolvendo uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Direcionando, portanto, o que deve ser feito, podendo ser formal ou informal de forma que todos os gerentes se envolvam neste planejamento.

No entendimento de Sobral, (2008, p. 134), o Planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades.

Para Orlickas (2010, p.37) o Planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, tendo por objetivo prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas.

Chiavenato (2011, p.91), determina o planejamento como função administrativa que estabelece os objetivos a serem alcançados antecipadamente. Determinando o que e como deve ser feito.

Bernardi em sua obra (2011, p.05) define o planejamento como a busca de um futuro almejado, e dos meios eficazes de alcançá-lo.

2.3. Estratégia

Moraes (2001, p. 61), conceitua estratégia como um programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização.

Na visão de Costa, (2007, p. 43) a estratégia versa sobre o que vamos fazer, porém chama a atenção para o planejamento em termos de diretrizes gerais.

Estratégia segundo a ótica de Luecke (2009, p. 09) é um termo que vem do grego, sendo um termo militar usado na descrição da arte do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo.

Para Daft, (2010, p. 19) a estratégia é o plano de ação que descreve a alocação de recursos e atividades para lidar com o ambiente e para alcançar as metas da organização.

Desta forma Barney, (2011, p. 04) define estratégia como uma teoria a fim de obter vantagens competitivas. Sendo baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre a competição num determinado setor que tende a evoluir.

Chiavento em sua obra, (2012, p. 368-381) menciona que o antigo conceito militar explica estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra o inimigo, de modo que em termos empresariais estratégia é a mobilização de recursos da empresa no âmbito global, visando atingir os objetivos em longo prazo.

Por último Amaru, (2018, p. 319) dispõe que estratégia é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de escolha dos meios para realizar objetivos, posto que esse significado foi tomado de empréstimo no mundo militar.

2.4. Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico de acordo com Moraes (2001, p. 72) consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização.

Kotler e Armstrong (2003, p. 33) definem o planejamento estratégico como base do planejamento da empresa, e como um processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização.

Na visão de Decenzo, Robbins (2004, p. 57-62) denomina-se plano estratégico, os planos que se aplicam as organizações como um todo, planos que estabelecem os objetivos gerais e os que procuram posicionar a organização em termos de ambiente.

Daft, (2005, p. 156) considera que o planejamento estratégico traça as ações que as empresas devem seguir objetivando cumprir as metas, almejando o sucesso no objetivo final. Ainda segundo o autor o plano estratégico é o esboço que define as

atividades organizacionais e as alocações de recursos, ele tem a tendência de ser de longo prazo e poderá definir metas de ações futuras.

Para Oliveira (2007 p. 17), o planejamento estratégico trata de um processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Já no entendimento de Fischmann, (2009, p. 27) o planejamento estratégico é uma técnica Administrativa que por meio da análise do ambiente de uma organização, cria-se a consistência de suas oportunidades e ameaças.

Chiavenato, (2012, p. 371) refere-se ao Planejamento Estratégico como produto, bens que a organização produz, ou serviços que presta, ou ao mercado onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços.

Lima, Brasil e Lemes, (2017, p. 1074) afirmam que o planejamento estratégico é um sistema que analisa a empresa como um todo, tendo como principal responsabilidade à formulação dos objetivos, levando em consideração o ambiente em que está inserida.

Enfim Amaru, (2018, p. 326) resume o Planejamento estratégico em algumas variáveis como: Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá? Em geral compreende a própria Estratégia, os objetivos Estratégicos específicos e as vantagens competitivas.

2.5. Análise SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Serra, Torres e Torres, (2004, p. 28) definem análise SWOT como a possibilidade de escolha de uma estratégia adequada, para alcançar determinados objetivos, a partir da avaliação crítica dos ambientes internos e externos.

Para Daft (2005, p. 179) a análise SWOT é entendida como a análise dos ambientes internos e externos, destacando-se os pontos fortes e fracos, que são ambientes internos e como ambientes externos as ameaças e oportunidades.

Sobral, (2008, p. 146) considera análise SWOT como uma ferramenta gerencial para estudar de forma integrada o processo de análise estratégica.

Kotler (2009, p. 218) conceitua a Análise SWOT como sendo basicamente duas listas que devem ser criadas pelo gestor. Uma lista SW que descreve os principais pontos fortes e fracos da empresa. E uma lista OT que descreve as principais oportunidades e ameaças. A lista SW são os fatores internos da empresa; e a lista OT descreve as forças externas em relação empresa.

Fagundes (2010) determina a análise SWOT como uma ferramenta que proporciona ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário, um nivelador que evidencia como está sua empresa perante seus concorrentes, desta forma possibilitando maior conhecimento sobre seus colaboradores.

Do ponto de vista de Fernandes (2013) a análise SWOT é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas, com intuito de analisar os ambientes externos e internos. Ferramenta estratégica no qual proporciona uma visão mais ampla da organização em relação aos aspectos internos e externos que impactam a organização.

Figura 01 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado, KOTLER, 2000.

2.6. Forças

Segundo Dias, Machline; Ferrac; Parente; Arru; Miguel; Cherto; Cobra; Bretzke; Souza; Limeira; Rojo; Psillakis; Masano; Jones. (2003, p. 447-448), forças são fatores internos que favorecem a empresa sendo definidas como recursos consideráveis, tecnologia, marca conhecida, logística e distribuição eficaz.

Para Daft, (2005 p. 180) forças são características internas positivas que a organização pode explorar para alcançar suas metas estratégicas de desempenho.

Aeker (2007, p. 33) diz que forças consistem na análise de desempenho, lucratividade, vendas, análise de valor para o acionista, satisfação do cliente, qualidade do produto, associação da marca, custo relativo, novos produtos, capacidade de desempenho de funcionários, análise de portfólio.

Forças na visão de Sobral, (2008 p. 145) fundamenta-se na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade.

Michael, (2008 p. 72) define as forças como valor medido pelas características de desempenho de um produto pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar.

Chiavenato, (2012, p. 371) considera que forças são os pontos propulsores da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais.

Kotler, (2012, p. 63) compreende que forças são competências baseadas na experiência, profundo conhecimento do setor, projetos criativos e práticos e utilização de um modelo de negócio altamente eficiente.

Bastos (2014) finalmente revela que as forças a que se refere à análise de SWOT está relacionada às vantagens que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes. Expondo como aptidões mais fortes como: melhores atividades, melhores recursos, maior vantagem competitiva e o nível de engajamento dos clientes.

2.7. Fraquezas

Segundo Dias, *et. al.* (2003, p. 447-448) deficiências ou fraquezas podem ser definidas como a insatisfação dos clientes, custos elevados, administração centralizada e lenta, falta de flexibilidade, má qualidade dos produtos.

Para Daft, (2005 p. 180) fraquezas são características que podem inibir ou restringir o desempenho organizacional.

Aeker (2007, p. 33) afirma que fraquezas, consistem em não atender as expectativas dos clientes e os aspectos, econômicos, sociais, custo baixo e preço justo, incapacidades de desempenho de funcionários. Para o autor forças e fraquezas são restrições e incertezas.

Na visão de Michael, (2008 p. 71) fraquezas são definidas como a probabilidade de não criar vantagem competitiva sustentável e aumenta quando as

empresas deixam de utilizar os recursos, capacitações e competências essenciais nas quais podem basear e implantar suas estratégias.

Chiavenato, (2012, p. 371), considera as fraquezas como pontos fracos que determinam as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.

Neste contexto Kotler, (2012, p. 63), declara que fraquezas são as deficiências e as necessidades de uso do capital externo para promover o crescimento do negócio.

Por fim Bastos (2014), explica que as fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudica de algum modo o andamento do negócio. É muito importante a exatidão das informações nesta fase, pois elas podem definir a qualificação da mão de obra; possíveis problemas em treinamentos e capacitações; detectar porque não foi escolhida para prestar determinado serviço, bem como detectar porque o engajamento aplicado não funciona. As fraquezas devem ser analisadas de forma isolada.

2.8. Oportunidades

Dias *et. al.* (2003, p. 447-448) atesta que oportunidade procura entender o que o consumidor quer e o que está recebendo dos concorrentes. A abertura de novos mercados. Ameaças e oportunidades são oriundas do ambiente externo.

Já Daft, (2005 p. 180) acredita que oportunidades são caracterizadas pelo ambiente externo com o potencial de ajudar a organização a alcançar ou exceder suas metas.

Na opinião de Aeker (2007, p. 33) oportunidade consiste em atender as expectativas do cliente, obtendo maior lucratividade, vencendo barreiras impostas pelo ambiente externo, de modo a utilizar os ambientes tecnológicos, governamentais, econômicos e culturais em favor da organização.

Para Oliveira, (2007, p. 21) oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a organização, desde que tenha condições e ou interesses de usufruí-las.

Michael, (2008 p. 37) diz que oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica.

Sob a ótica de Kotler, (2012, p. 63) oportunidades são possibilidades de alavancar os esforços de marketing ou outros participantes do setor.

Bastos (2014) conceitua as oportunidades como fatores que não se tem o controle e pode afetar positivamente na empresa.

2.9. Ameaças

Dias *et. al.* (2003, p. 447-448) afirma que ameaça é a análise dos ambientes externos, como economia, política, os aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos. O declínio do produto, globalização e entrada de novos concorrentes.

Para Daft, (2005 p. 180) ameaças podem ser caracterizadas como ambiente externo capaz de impedir que a organização alcance suas metas estratégicas.

Aeker (2007, p. 33) expõe que ameaça forma-se na análise do cliente, da concorrência, de mercados, submercados e ambiental, pode ser definida como tendências e incertezas estratégicas em caso de não atender as expectativas.

Na visão de Sobral, (2008, p. 145) ameaça consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta ou indiretamente o desempenho da organização.

Segundo Michael, (2008 p. 37) ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa a obter competitividade estratégica.

Kotler, (2012, p. 50) diz que ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de Marketing defensiva, acarretaria a deteriorização das vendas ou outros lucros.

De acordo com Bastos, (2014) as ameaças podem atrapalhar o negócio afetando negativamente.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como base teórica a pesquisa qualitativa, caracterizada pelo estudo de caso, por se tratar da análise de uma única empresa, também por ser um caso específico que despertou o interesse em investigar os fenômenos estudados.

De acordo com Ludke e André (1986, p. 17) a pesquisa qualitativa estuda um único caso, e pode ser caracterizado pelo estudo de caso que se trata de uma particularidade de interesse do pesquisador, um caso específico onde os objetivos devem ser claros e bem definidos, inclusive no decorrer da pesquisa.

A pesquisa descritiva foi um estudo qualitativo aplicado à investigação dos fenômenos da empresa denominada “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE” e se enquadra neste estudo por se tratar de uma pesquisa que tem a preocupação de aprofundar os conhecimentos baseados em fatos a fim de obter resultados fidedignos.

Segundo Zanella, (2009, p. 76) a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupam em descrever os fenômenos por meio dos significados os quais o ambiente se manifesta.

De acordo com Gil (2008, p. 28) a metodologia descritiva destaca-se pelos objetivos específicos, neste grupo pode ser incluída a pesquisa de opinião, atitudes e crença de uma população.

Este estudo teve como uma das bases adotadas a pesquisa bibliográfica por se tratar das análises documentais de registros já existentes, histórico da empresa, manuais, livros, artigos, regulamento interno, relatórios mensais, dentre outras fontes que apresentaram confiabilidade, sendo utilizadas como embasamento teórico do tema.

Segundo Gil, (2008, p. 50) A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos, embora poucos trabalhos não exigissem este recurso, há pesquisas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Para Zanella, (2013, p. 118) metodologia bibliográfica, também chamada de pesquisa documental, envolve a investigação em documentos internos da organização.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Análise SWOT do posto de Piedade de Caratinga Minas Gerais

A análise SWOT foi desenvolvida pelo gerente de vendas do posto de combustíveis de Piedade de Caratinga no intuito de estudar os eventos internos e externos visando descobrir deficiências que podem ocorrer durante a gestão, de forma a vir corrigir e dar mais confiança ao cliente, por meio do bom uso das vantagens competitivas que possam dar mais visibilidade a empresa, movimentando a economia local, gerando mais autonomia, bem como aumentar as vendas, aumentar a margem de lucro, dar mais qualidade de vida aos funcionários, aumentar a demanda, diminuir os custos fixos.

A análise SWOT possibilita a investigação com mais clareza dos fatos de forma mais detalhada e objetiva, dando aos administradores as ferramentas necessárias para o planejamento estratégico de forma a levar a assertividade nas ações e com isso aumentar as chances de diminuição dos riscos de investimentos no negócio.

Quadro 1 – Análise SWOT do “AUTO POSTO NOSSA SENHORA DA PIEDADE”

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Ótima Localização - Qualidade no atendimento - Qualidade nos produtos - Pouca concorrência - Bandeira Branca 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Inovação tecnológica - Estabilidade econômica - Crescimento imobiliário - Investimento público na cidade
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Cidade pequena - Custo operacional alto - Quadro reduzido de funcionários - Baixa margem de lucro 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Alta nos impostos - Instabilidade política - Segurança pública fragilizada - Alta nos preços

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. Forças do posto de combustíveis de Piedade de Caratinga

O posto de combustíveis de Piedade de Caratinga está localizado num dos melhores pontos da cidade, ou seja, localiza-se na zona central onde há acesso a todas as regiões, possibilitando o trânsito livre e acessível por todas as vias.

No entanto, para que os investidores possam obter mais lucratividade, é necessário realizar alguns investimentos como: construção de acessibilidade, melhorias nas imagens dos painéis, iluminação eficiente, manutenção da qualidade dos produtos, instalação de equipamentos para troca de óleo especializada, tanque de armazenamento de diesel comum, padronização dos serviços prestados, reciclagem no atendimento a clientes, dentre outros, desta forma, a concorrência acaba sendo menor, e para os investidores o retorno é praticamente certo.

Por estar localizado nas proximidades de bairros de cidades vizinhas, como é o caso de alguns bairros de Caratinga, que em algumas ocasiões se torna mais próximo sendo compensativo o deslocamento até o posto de Piedade para o abastecimento.

Embora as marcas registradas sejam consideradas grandes vantagens para os negócios, no ramo de combustíveis a bandeira branca é hoje uma das forças que pode fazer a diferença do ponto de vista do faturamento, pois, o combustível é calculado em dólar e os fornecedores não abrem mão da negociação nos moldes tradicionais, baseados no valor da moeda Americana.

Portanto o estabelecimento que tem a marca registrada não tem a liberdade de fechar compras com outros fornecedores, estão limitados a fazer aquisição somente com os fornecedores proprietários das marcas, (bandeiras). Além disso, os postos que tem contrato exclusivo pelo uso de marcas podem ser punidos pelo descumprimento dos contratos, caso seja feita negociação com outros fornecedores.

Sendo assim, a bandeira branca não está amarrada a apenas aos fornecedores específicos, tem-se a liberdade de negociação com vários fornecedores possibilitando a abertura de concorrência entre eles.

Outro ponto que deve ser considerado é que os valores que possuem a possibilidade de negociação, mesmo com uma margem aparentemente pequena, mas que em volume maior de demanda faz toda diferença na venda final. Devido o aumento da taxa de lucros serem calculado pelo montante, além de garantir os preços mais baixos, consegue maior circulação de capital.

4.3. Fraquezas do posto de Piedade de Caratinga

A cidade por ser de pequena população hoje oferece menores condições de trabalho e o fluxo de vendas não é tão grande, o posto atualmente detém um custo fixo considerado alto, por manter uma quantidade de funcionários a fim de atender a legislação.

Portanto além de elevar os custos fixos dificulta as melhorias na qualidade de vida no trabalho dos funcionários e o alto custo reduz a possibilidade empregacional e financeira em relação aos salários e benefícios, bem como do próprio negócio, pois diminui consideravelmente os lucros.

4.4. Oportunidades do posto de Piedade de Caratinga

Sendo as inovações tecnológicas consideradas muito importantes nos dias atuais, observa-se que estas podem fazer o diferencial nos postos de combustíveis, de modo geral, ou de maneira particular no posto de Piedade de Caratinga. Um bom exemplo disso se tem nos Estados Unidos onde possui espaços de convivência sendo dispensadas a mão de obra em abastecimento de veículos utilizando o cartão magnético o qual substitui os frentistas, utilização de energia solar (foto voltaica) possibilitando a minimização de energia elétrica.

Outra oportunidade apontada é a estabilidade econômica, que proporciona mais segurança aos investidores, ressalta-se o controle da inflação, a manutenção dos preços mais baixos, aumento do faturamento e conseqüentemente o aumento a margem de lucro.

Outro fator considerado como oportunidade é o crescimento imobiliário, uma vez que a construção civil traz para a cidade um crescimento populacional de forma que mais pessoas residam próximas a cidade onde detém os recursos necessários que atendam com eficácia seus desejos de consumo.

E neste contexto também podem ser incluídos como oportunidade os investimentos públicos na cidade, como: melhorias nas estradas, construção de escolas e universidades, postos de saúde, espaços de lazer e cultura, parques públicos, eventos de entretenimento na cidade, incentivando assim maior circulação de pessoas, que conseqüente estimula a circulação de capital e maior movimentação da economia local.

4.5. Ameaças do posto de Piedade de Caratinga

Com a alta dos impostos dificulta a exatidão nos pagamentos das contas, podendo influenciar na arrecadação mensal do faturamento e comprometendo a estabilidade financeira da empresa devido ao aumento nas despesas. A instabilidade política do país também pode ser um fator a ser considerado influenciador nos preços de custos dos produtos, não sendo recomendado o repasse para o cliente na tentativa de mantê-los buscando a fidelização.

Hoje em dia vivemos em constante fragilidade na segurança pública, os assaltos com grande frequência, podem trazer prejuízos incalculáveis e irreversíveis, tendo a empresa que arcar com os prejuízos de equipamentos e produtos a fim de repor as mercadorias em um curto espaço de tempo para que não faltem produtos e ou serviços aos clientes. Outro fator é a insegurança que gera nos clientes, por ficar expostos a fenômenos de natureza externa que foge do controle do proprietário e ou do gerente da empresa. As despesas tendem a aumentar e o faturamento cair em função de assaltos, furtos e incidentes, bem como prejuízos causados por acidentes e ou desastres naturais.

A inflação também é uma forte ameaça porque tem o poder de influenciar nas vendas, portanto os aumentos constantes nos preços de combustíveis geram mais impostos e oneram tanto o consumidor que tende a priorizar outros itens, como alimentação, vestuário, educação, dentre outros produtos de primeira necessidade, bem como o investidor que acaba tendo baixa no faturamento e menor índice de lucros impactando de forma negativa os resultados da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo proporcionaram aos pesquisadores uma visão mais ampla do negócio, possibilitando a análise detalhada dos problemas e das oportunidades que surgem, uma vez que são fenômenos externos e que mesmo sendo mensuráveis, não se tem total controle.

Do ponto de vista da necessidade de fazer um estudo mais aprofundado da empresa, observou que os pontos fortes sobrepõem aos pontos fracos e desta forma os proprietários se sentem mais seguros em continuar a fazer investimentos no setor.

O presente trabalho procurou responder como a utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica, permite que um posto de combustível se mantenha competitivo no mercado?

Diante disso, sugeriu a elaboração do planejamento estratégico, baseado na análise SWOT desenvolvida pelo gerente e analisada pelos pesquisadores. De posse desses dados notou-se que é possível traçar o perfil do consumidor, na tentativa de fidelizá-lo, buscando melhores preços, diversificando os fornecedores, de modo, a alavancar as vendas no intuito de ampliar o faturamento e aumentar a margem de lucros da organização.

O objetivo geral explorou meios de levar ao conhecimento da empresa estudada a importância de desenvolver a análise SWOT dentro do planejamento estratégico e o específico demonstrou a estrutura da organização conhecendo seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Nesta perspectiva constatou que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados do ponto de vista da organização de explorar este conhecimento com a implementação do planejamento estratégico utilizando a análise Swot como ferramenta administrativa.

Compreendendo que todas estas melhorias podem proporcionar mais qualidade de vida no trabalho, melhorias nos salários e oferta de recompensas, destacam-se a importância do estudo, das oportunidades e ameaças dentro do planejamento estratégico de forma a fomentar a empresa a uma nova visão do ponto de vista do planejamento.

Sugere-se também fazer um estudo com maior amplitude territorial abrangendo postos de várias bandeiras, cidades com maior índice populacional de

forma a fazer um estudo mais detalhado visando obter mais informações que sejam relevantes para a tomada de decisão.

6. REFERÊNCIAS

- AEKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. 7ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2007.
- AMARU, Maximiano Antônio César. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital*. 8ª ed. 2ª impressão – São Paulo: Atlas, 2018.
- ANSOFF, H. Igor; ALT, Edward J. Macdnnell. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- BARNEY, Jay B. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. William S. Hesterly; São Paulo. Pearson, 2011.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de Plano de Negócios, Fundamentos, Processo e Estruturação*. 1ª Ed. 7ª reimpressão – São Paulo - Atlas, 2011.
- BASTOS, Marcelo. *Análise SWOT (matriz): Conceito e Aplicação*. Disponível em [HTTP://administração.com/2014-01](http://administração.com/2014-01), Captado em 01/10/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da Administração: O Essencial em Teoria da Administração*. 2ª ed. Barueri, SP, Manole, 2012.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica – da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2ª ed. 6ª tiragem - São Paulo - Saraiva, 2007.
- DAFT, Richard L. *Administração*. 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.
- DAFT, Richard L. *Organizações: Teoria e Projetos*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos de Administração. Conceitos Essenciais e Aplicações*. 4ª ed., São Paulo: Pretence Hall, 2004.
- DIAS, Roberto Sérgio. MACHLINE, Claude; FERRAC, João de Simoni Soderini; PARENTE, Juracy Gomes; ARRU, Maria Cecilia Coutinho de; MIGUEL Nicolau André de; CHERTO, Marcelo; COBRA, Marcos Henrique Nogueira; BRETZKE, Miriam; SOUZA, Ricardo Fasti de; LIMEIRA, Tania Maria Vidigal; ROJO, Francisco José Grandis; PSILLAKIS, Homero Miguel; MASANO, Tadeu Francisco; JONES, Victoria. *Gestão de Marketing – Professores do Departamento de Mercadologia da FGV – EAESP e convidados*. São Paulo – Saraiva, 2003.
- FAGUNDES, Rosival. *A “Matriz Swot” do Brasil*. Disponível em: www.docpalyer.com.br acesso em: 10/09/2019.
- FARIA, A. Nogueira de. *Introdução à Administração*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.
- FERNANDES, I. et. al. *Planejamento Estratégico: Análise SWOT*. Três Lagoas- MS, 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br>. Acesso em 01/01/2019.
- FISCHIMANN, Adalberto Américo. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. *Princípios do Marketing*. 9ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XX: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Administração e Marketing*. 14ª ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIMA, Aline Montanha de; BRASIL, Ângela de Souza; LEMES, Antônio Donizete. *Diagnóstico Estratégico como direcionador de ações Empresariais*. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS - Volume 14 – Número 1 – Ano 2017.
- LUECKE, Richard. *Estratégia: Consultoria de David J. Collis*. 4ª ed. Rio de Janeiro, 2009.
- LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: epu, 1986.
- MICHAEL, A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. *Administração estratégica: Competitividade e Globalização*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da Administração*. 2ª ed. Revisada – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ORLICKAS, Elizen da. *Modelos de Gestão: das Teorias da Administração à Gestão Estratégica*. São Paulo: IBPEX, 2010.
- SERRA; TORRES. M.C.S. & TORRES, A. P. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann e Affonso, 2004.
- SOBRAL, Felipe. PECCI, Alketa. *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de Estudo de Pesquisa em Administração*. Brasília, Capes UAB, 2009.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de pesquisa*. 2ª. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.