

# O USO DA TÉCNICA SWOT NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, EM UMA REDE CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS, NA BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA

Jaqueline Wolfart Lanius<sup>1</sup>  
Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a importância do uso da matriz SWOT, na elaboração do diagnóstico estratégico, em uma rede concessionária de veículos, para manter ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado. Para tanto, foram utilizados autores como Ansoff (1990), Ferrell e Hartline (2005), Morais (2005), Certo e Peter (2005), Porter (2009), entre outros. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório e bibliográfica, utilizando-se o método misto (qualitativo e quantitativo). Os dados foram coletados junto aos gestores da área de vendas de uma rede concessionária de veículos, mediante questionário contendo sete questões. Os resultados apontam ser possível perceber que os gestores aprovam e consideram importante o uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico para manter a vantagem competitiva da rede concessionária de veículos no mercado. A conclusão do presente estudo foi de que o uso da técnica SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico é importante para o sucesso do planejamento estratégico e na busca pela vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Matriz SWOT. Diagnóstico Estratégico. Vantagem Competitiva. Rede Concessionária de Veículos.

## ABSTRACT

*This article has as objective to analyze the importance of using the SWOT matrix in developing the strategic diagnosis of a vehicles dealer network, to maintain or increase its competitive advantage in the marketplace. Therefore, authors as Ansoff (1990), Ferrell and Hartline (2005), Morais (2005), Certo and Peter (2005), Porter (2009), among others, were used. As the methodological procedures, this research is characterized by an exploratory case study and bibliographic, using the mixed method (qualitative and quantitative). Data were obtained from managers of the sales area of a vehicles dealer network by questionnaire with seven questions. The results indicated that managers approve and consider important the use of the SWOT matrix in the preparation of strategic diagnosis to maintain the competitive advantage of vehicles dealer network in the marketplace. The conclusion of this study was that the use of SWOT technique in the preparation of the strategic diagnosis is important for the success of strategic planning and in the search for competitive advantage.*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. jaquelinelanius@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Doutor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. masprm@faccat.br

**Keywords:** *SWOT Matrix. Strategic diagnosis. Competitive Advantage. Vehicles dealer network.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, com um cenário cada vez mais complexo e competitivo, as empresas precisam estar mais preparadas para as mudanças constantes no ambiente em que estão inseridas, assim como necessitam estar sempre à frente de seus concorrentes, a fim de manter vantagem competitiva, pois, além de criar, é preciso sustentar esta vantagem no mercado.

O uso da matriz SWOT, sigla em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), como ferramenta de gestão estratégica, auxilia na elaboração do planejamento estratégico da organização e proporciona a análise dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo da empresa (oportunidades e ameaças). Dessa forma a empresa poderá se posicionar e se antecipar às mudanças diferenciando-se de seus concorrentes.

Segundo Fernandes (2012), para a elaboração de uma boa estratégia é preciso muito conhecimento e compreensão do negócio, tanto do ambiente interno como do externo em que a organização está inserida; sendo assim, há motivos suficientes para o uso da matriz SWOT.

Conforme o Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2015 da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), a posição atualizada em 31 de dezembro de 2013 era de 4.249 concessionárias de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus) no Brasil, sendo destas 353 no Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com o jornal O Estado de São Paulo, as vendas de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus) caíram de 3,77 milhões em 2013 para 3,5 milhões em 2014. E deverão cair mais 5% ou 10% neste ano de 2015, de acordo com especialistas, conforme publicado no jornal. Para o presidente da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), Alarico Assumpção, essa queda pode ser atribuída a fatores como: estagnação da economia, aumento da inflação, crédito escasso para a compra de veículos e reajuste de preços

administrados que estavam parados nos últimos dois anos (INCERTEZAS AFETAM O MERCADO DE VEÍCULOS, 2015).

Diante deste cenário em que a indústria automobilística se encontra, é fundamental e extremamente necessário antecipar-se às mudanças na busca da vantagem competitiva em um mercado tão inconstante e acirrado, e a utilização da matriz SWOT como ferramenta de gestão na busca de estratégias para a sobrevivência pode ser um diferencial.

A pesquisa também terá utilidade para a rede de concessionárias de veículos, objeto deste estudo, a fim de perceber a importância do uso da matriz SWOT como ferramenta de gestão na manutenção ou ampliação da vantagem competitiva, frente ao cenário descrito anteriormente.

A rede de concessionárias de veículos, objeto deste estudo, possui dez lojas no Estado do Rio Grande do Sul atendendo as regiões do Vale dos Sinos (4 lojas), Vale do Caí (1 loja), Vale do Paranhana (1 loja), Região das Hortênsias (1 loja) e Grande Porto Alegre (3 lojas). Atua no mercado automobilístico há mais de 60 anos.

A empresa já utiliza a ferramenta de gestão matriz SWOT, há aproximadamente 15 anos. Em alguns períodos esta análise foi construída de maneira informal, sendo que nos últimos cinco anos a periodicidade é anual com revisões.

Informações coletadas junto aos gestores indicam que o principal benefício desta ferramenta de gestão é a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo.

O problema de pesquisa consistiu em buscar responder ao seguinte questionamento: Como uma rede de concessionárias de veículos poderá se utilizar da matriz SWOT para manter ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado?

Então, este estudo buscou, pelo objetivo geral, analisar a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico em uma rede concessionária de veículos, para manter ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado, e através dos objetivos específicos: a) identificar as vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico em uma rede concessionária de veículos; b) avaliar como uma rede concessionária de veículos poderá manter ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado através do uso da matriz SWOT e c) verificar como os gestores avaliam a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e na manutenção da vantagem competitiva no mercado.

Na sequência, será apresentada a estrutura deste trabalho, que é composta por oito seções: 1) Introdução; 2) Planejamento Estratégico: uma síntese teórica; 3) Técnica de Análise Ambiental: Matriz SWOT; 4) Fundamentos do Posicionamento Estratégico para Gestão Empresarial; 5) Vantagem Competitiva: mantendo ou ampliando um desempenho superior; 6) Metodologia; 7) Resultados e 8) Considerações Finais.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA SÍNTESE TEÓRICA**

Inicialmente busca-se entender o conceito de planejamento que segundo Morais (2005, p.19) é “[...] um processo de longo prazo através do qual uma organização estabelece aonde quer chegar e como quer chegar para o cumprimento de sua missão.” Para Oliveira (2009), o planejamento pode ser conceituado como um processo criado para conquistar uma situação futura almejada, de maneira eficiente, eficaz e efetiva e para isso é preciso reunir todos os recursos e esforços da empresa. Segundo os autores o planejamento estabelece de que forma a empresa irá alcançar uma posição desejada no futuro.

Já o conceito de estratégia, nos dizeres de Oliveira (2009, p.181), é:

“[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

O autor Morais (2005, p.21) afirma que “[...] estratégias são os caminhos, direções, preceitos e padrões que a organização observa nas suas relações com os ambientes interno e externo”. Conforme Montgomery e Porter (1998, p.5), “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Portanto, para Oliveira (2009) e Morais (2005), a estratégia é o caminho que leva a empresa a conquistar seus objetivos e metas na busca pela melhor posição de acordo com o relacionamento com o seu ambiente.

O planejamento estratégico adquiriu espaço no meio empresarial, tornando-se uma ferramenta de grande importância, levando especialistas a projetarem cenários com maior precisão e fazendo com que os executivos compreendessem que o seu

empreendimento é influenciado por infinitas variáveis internas e externas à organização. Tornou-se um instrumento que ensina como se preparar para o futuro e como influenciá-lo de acordo com a qualidade das suas informações. Sendo assim, a organização estará buscando posicionar-se à frente de seus concorrentes, pronta para encarar os desafios e usufruir das oportunidades que o mercado lhe oferece (FERNANDES, 2012).

O planejamento estratégico, de acordo com Almeida (2010), é uma técnica administrativa que busca ordenar as ideias, para que se possa obter uma visão do caminho que se deve seguir. Para caminhar na direção desejada é preciso após ordenar as ideias, ordenar também as ações que resultarão na implementação do Plano Estratégico. Chiavenato e Sapiro (2009) entendem que o planejamento estratégico é um processo imprescindível dentro das organizações, na medida em que elabora as diretrizes que irão definir os planos de ação e obtendo como resultado a vantagem competitiva e sustentabilidade em longo prazo. Para que se obtenha a total eficácia do planejamento estratégico é preciso que ele seja aceito, entendido e realizado, na prática, por todos os membros da organização, de forma contínua.

Assim, percebe-se que o planejamento estratégico envolve a alta administração, a análise dos ambientes na concepção de seus objetivos e as ações que devem ser executadas neste processo para manter a empresa no rumo certo.

São inúmeros os benefícios gerados para a empresa através da utilização do planejamento estratégico. No entender de Moraes (2005, p. 23-24), a implantação do planejamento estratégico proporciona as seguintes vantagens para a organização:

Define os objetivos da organização; Identifica os pontos fortes e fracos da organização; Visualiza as oportunidades e ameaças presentes no ambiente; Ajuda a organização a refletir sobre o futuro; Facilita o processo de tomada de decisão; Estabelece os cenários em que a organização poderá atuar; Permite a organização alocar adequadamente seus recursos; Cria um ambiente de participação e comprometimento da força de trabalho; Estabelece indicadores de avaliação e controle; Define atribuições e responsabilidades; Fixa o orçamento para o alcance de sua missão.

Assim, o planejamento tem por pressuposto alinhar todos os ambientes da organização, seja o ambiente interno ou o externo (ambiente geral e tarefa) para o alcance dos melhores resultados.

Na concepção de Almeida (2010), o planejamento pode ser dividido em três níveis, sendo eles:

- **Nível estratégico:** é onde são tomadas as decisões que interferem em toda a organização. Normalmente são decisões a longo prazo;
- **Nível tático:** é onde acontece a ligação entre as decisões estratégicas e operacionais;
- **Nível operacional:** é onde as ações são colocadas em prática.

As fases básicas na elaboração e implementação do planejamento estratégico, em conformidade com Oliveira (2009), são as seguintes:

- **Fase I - Diagnóstico estratégico:** é nesta fase que os membros responsáveis pelas informações da empresa examinam e verificam os aspectos referentes aos ambientes externo e interno da empresa.
- **Fase II - Missão da empresa:** nesta fase deve ser determinada a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico.
- **Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase deve ser determinado “onde” e “como” chegar na situação almejada.
- **Fase IV - Controle e avaliação:** nesta fase é feita uma avaliação sobre a situação real da empresa, se está conseguindo atingir seus objetivos, metas e estratégias, conforme estabelecido.

Objeto central deste estudo, o diagnóstico estratégico, segundo Ferreira *et al.* (2005), é o primeiro passo para o planejamento estratégico. É através dele que a organização irá obter as informações necessárias para orientar suas estratégias. O diagnóstico busca saber qual a relação da empresa com o seu ambiente interno e externo com o objetivo de conhecer e acompanhar as variáveis competitivas que lhe atingem, podendo antecipar-se às mudanças e tomar as decisões necessárias.

Uma das ferramentas utilizadas na fase do diagnóstico estratégico é a matriz SWOT que analisa os ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

### 3 TÉCNICA DE ANÁLISE AMBIENTAL: MATRIZ SWOT

A análise SWOT é apontada como uma ferramenta clássica da administração, mas sua origem não está bem definida. Acredita-se que ela tenha sido criada na década de 1960 por professores da Universidade de *Stanford*. SWOT é uma sigla em

inglês que significa forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) e serve para analisar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida. O diagnóstico pode ser realizado por organizações de qualquer porte, pois se trata de uma ferramenta de autoconhecimento e análise contextual, servindo também como um guia no estabelecimento de um plano de ação para minimizar os riscos e ampliar as chances de obter sucesso para a empresa (NAKAGAWA, 2012).

É a partir desta análise, que se baseia a postura para obter-se uma vantagem competitiva. Na visão de Porter (1989), a vantagem competitiva resulta do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores.

O uso de ferramentas de monitoramento ambiental como a análise SWOT, nas palavras de Morais (2005, p.49) “[...] é indispensável para o sucesso do planejamento estratégico porque exige avaliação detalhada do ambiente externo e interno e permite que o administrador determine os rumos que o negócio deve tomar”. Dessa forma, percebe-se que é preciso conhecer muito bem os fatores endógenos e exógenos que influenciam a empresa para que o administrador possa tomar a decisão correta e escolher a estratégia mais adequada para a situação.

Ferrell e Hartline (2005) apontam que a análise SWOT apresenta diversas vantagens, tais como: a) simplicidade; b) custos; c) flexibilidade; d) integração e síntese e, e) colaboração.

A primeira vantagem refere-se ao fato de que a análise SWOT não necessita de treinamentos nem habilidades técnicas para sua utilização. É necessário apenas conhecer plenamente a natureza da empresa e do setor onde ela atua. A segunda vantagem está ligada à anteriormente exposta, pois a execução da análise possibilita a redução de custos com áreas ligadas exclusivamente ao planejamento estratégico. O uso da análise SWOT ajuda a melhorar a qualidade do planejamento estratégico, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing, por exemplo. Porém, quando esses sistemas abrangentes existem, podem ser organizados para abastecer diretamente o modelo SWOT com informações.

Através do uso da análise SWOT é possível integrar e sintetizar várias informações, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa. A análise SWOT também pode trabalhar com uma vasta diversidade de informações e contribui para transformá-las em uma das maiores forças do processo de planejamento estratégico. Por fim, a quinta vantagem proporciona a troca de informações e a colaboração entre

os gerentes de diferentes áreas. Através dessa troca de informações, os gerentes podem resolver problemas e eliminar possíveis conflitos antes de finalizar o plano estratégico.

Para que a análise SWOT possa ser produtiva e útil, na visão dos autores Ferrell e Hartline (2005), é preciso seguir algumas diretrizes tais como: i) permanecer focado; ii) fazer uma vasta busca de seus concorrentes; iii) cooperar com as demais áreas funcionais; iv) analisar as questões da perspectiva do consumidor; v) procurar causas explorando os recursos que a empresa e os seus concorrentes possuem e não buscar apenas por características; vi) separar as questões internas das externas; sendo assim, a análise SWOT poderá ser um grande incentivo para o processo de planejamento estratégico.

As questões potenciais que são consideradas em uma análise SWOT são inúmeras, podendo variar de acordo com a empresa ou setor analisado. Contribuindo, Ferrell e Hartline (2005) afirmam que é possível citar algumas dessas questões, tais como: a) fartos recursos financeiros; b) marca reconhecida; c) líder do setor no mercado; d) economias de escala; e) ausência de orientação estratégica; f) recursos financeiros restritos; g) linha de produtos muito restrita; h) produtos ou tecnologia obsoletos; i) ingresso de concorrentes estrangeiros; j) inserção de novos produtos substitutos; k) ciclo de vida do produto em decadência; entre outros.

Portanto, essas são apenas algumas das variáveis que devem ser consideradas na elaboração da análise dos ambientes interno e externo.

Oliveira (2009, p.68) defende que os pontos fortes “[...] são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”. E os pontos fracos “[...] são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (OLIVEIRA, 2009, p.68). O autor ainda considera o ponto neutro que, por falta de critérios, em determinado momento não são considerados nem como ponto forte, nem como ponto fraco. E com o passar do tempo, esses pontos neutros vão sendo reavaliados e classificados como pontos fortes ou fracos. Por outro lado, a análise externa busca entender a relação que existe entre a empresa e seu ambiente no que se refere às oportunidades e ameaças diante da atual situação de seus produtos em comparação ao mercado e a situação desejada para o futuro (OLIVEIRA, 2009).

As oportunidades “[...] são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha



condições e/ou interesse de usufruí-las”. E as ameaças “[...] são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma” (OLIVEIRA, 2009, p.68). Depois de realizar as análises do ambiente interno e externo é consolidada a análise da matriz SWOT, uma combinação de quatro células, conforme ilustra o Quadro 1, que poderá ser utilizado para categorizar as informações obtidas na análise dos ambientes.

**Quadro 1 – Matriz SWOT**



Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2005).

Para melhor entendimento do Quadro 1, cada célula da matriz deve ser analisada com o propósito de combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças, transformar ameaças em oportunidades, bem como minimizar e ou evitar as fraquezas e ameaças.

Para iniciar a avaliação da matriz SWOT, segundo os autores Ferrell e Hartline (2005), é preciso verificar a magnitude e a importância de cada um dos elementos da matriz SWOT. A magnitude diz respeito à intensidade com que cada elemento da matriz pode afetar a empresa, para sua classificação usa-se uma escala simples sendo: 1 (baixa magnitude), 2 (média magnitude) ou 3 (alta magnitude). Depois, é preciso classificar a importância de cada um dos elementos da matriz, podendo utilizar a mesma escala sendo: 1 (pouco importante), 2 (medianamente importante) e 3 (muito importante). Após as classificações é preciso multiplicar o resultado obtido na magnitude pelo resultado obtido na importância e obter uma classificação total para cada elemento. Após essa avaliação é preciso identificar as vantagens competitivas, combinando forças e oportunidades, mas a grande dificuldade está em desenvolver e

manterem-se capacidades e vantagens competitivas que sejam compreendidas pelo consumidor e também atendam suas necessidades específicas (FERRELL; HARTLINE, 2005).

É preciso considerar também a influência que o risco e a incerteza propiciam na fase do diagnóstico organizacional. Ansoff (1990, p.150) argumenta que o risco representa “[...] o impacto da informação imperfeita sobre a tomada de decisões”. É preciso admitir que a capacidade de prever o futuro é limitada a alguns eventos previsíveis, o que não impede que outros eventos imprevisíveis no momento possam ter a probabilidade de se manifestar no futuro. Sendo assim, após a finalização da análise da matriz SWOT, há o momento de decidir quais estratégias serão adotadas pela empresa para garantir o sucesso no seu processo de planejamento estratégico, levando em consideração os riscos e incertezas que afetam as suas decisões.

#### **4 FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO EMPRESARIAL**

No processo de planejamento estratégico é preciso estabelecer quais estratégias a empresa pretende adotar. Para Bethlem (2004), o significado das estratégias tem como base a vantagem competitiva e para alcançá-la é preciso escolher qual o tipo de vantagem que a empresa quer obter e qual escopo deseja atingir. Posicionar-se estrategicamente consiste em escolher uma ou mais estratégias genéricas para atuar no mercado e, assim, buscar a vantagem competitiva.

Os tipos básicos de vantagens competitivas aliadas ao escopo de atividades que a organização almeja alcançar conduzem a três estratégias competitivas genéricas para obter desempenho superior: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1989).

Liderança no custo é a mais clara das três estratégias genéricas. A empresa torna-se referência por competir com um produto de baixo custo na sua indústria. A segunda estratégia genérica é a diferenciação onde a empresa precisa ser única na sua indústria, conforme alguns atributos valorizados pelos seus clientes, a partir de atributos como preço, qualidade acima da média, marca, sistema de entrega entre outros que os clientes julgam importantes e que sejam diferentes dos atributos dos seus concorrentes. Por fim, a estratégia de enfoque busca atender segmentos estreitos de mercado. A empresa opta por um segmento ou grupo de segmentos na

indústria e adapta a sua estratégia para melhor atendê-los, excluindo os demais (PORTER, 1989). Existe uma ampla variedade de estratégias genéricas, na concepção dos autores Certo e Peter (2005), entre elas destacam-se a estratégia de concentração, de estabilidade, de crescimento e de redução de despesas.

Estratégia de concentração é aquela em que a organização concentra-se em apenas uma linha de negócios. É utilizada por empresas que desejam obter vantagem competitiva através do conhecimento específico e eficiente.

Estratégia de estabilidade é aquela em que a organização concentra-se em uma ou mais linhas de negócios e procura mantê-las. Pode ser utilizada em diversas situações tais como: uma organização que apresenta crescimento reduzido ou não apresente crescimento pode obrigar-se a adotar este tipo de estratégia, caso não tenha outras opções.

Na estratégia de crescimento, o objetivo principal da organização é o crescimento nas vendas, nos lucros e em sua participação de mercado. As estratégias de crescimento são alcançadas através de recursos como as integrações verticais e horizontais, diversificações, fusões e *joint ventures* (CERTO; PETER, 2005).

As estratégias de redução de despesas ocorrem quando uma organização está passando por dificuldades e precisa buscar sua sobrevivência, ela já não consegue mais competir com eficiência e precisa reduzir despesas. Existem três tipos de estratégias para a redução de despesas: rotatividade, desinvestimento e liquidação (CERTO; PETER, 2005). A estratégia de rotatividade é utilizada quando a empresa ainda não apresenta um estágio crítico, livra-se de produtos que não trazem lucros, reduzindo mão de obra e canais de distribuição. A estratégia de desinvestimento caracteriza-se pela venda de negócios ou transferência para outras organizações. Já na estratégia de liquidação, encerra-se o negócio e seus ativos são vendidos; esse é o último recurso a ser utilizado.

Outros renomados autores, Mintzberg e Quinn (2001), afirmam existirem dois tipos de estratégias para diferenciar a essência do negócio, isto é, as estratégias de diferenciação e as estratégias de escopo.

Através das estratégias de diferenciação, uma organização se distingue em um mercado competitivo, diferenciando seus produtos e serviços de seus concorrentes. Nas estratégias de escopo, uma organização se distingue pelos produtos e serviços que oferece, conforme extensão do mercado em que são ofertados, ou seja, pela segmentação.

Desta forma, após definidas as estratégias competitivas mais adequadas para a empresa, de acordo com o tipo de vantagem competitiva e com o escopo que a mesma deseja atingir, é fundamental também manter ou ampliar essa vantagem competitiva na busca pela liderança de mercado e desempenho superior aos concorrentes.

## **5 VANTAGEM COMPETITIVA: MANTENDO OU AMPLIANDO UM DESEMPENHO SUPERIOR**

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.121) “A vantagem competitiva será alcançada a partir da aplicação conjunta e integrada dos vários recursos da organização”. Como recursos da organização citam-se os recursos humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, entre outros.

Nos dizeres de Oliveira (2009, p.96) “A vantagem competitiva deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de pontos fortes que lhe proporcionam validade) e duradoura (manutenção ao longo de um período de tempo)”. No entender desse autor, é através do conhecimento de seus pontos fortes que a empresa pode manter sua vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva de uma empresa, prossegue o mesmo autor, pode resultar do ambiente onde ela atua, da situação geral em que se encontra e também da postura de atuação da alta administração. Quanto ao ambiente onde ela atua, de acordo com o pesquisador, destacam-se: a) inexistência de concorrentes mais fortes, b) boa imagem institucional e, c) acesso à tecnologia inovadora. Na situação geral da empresa é citado a) o baixo grau de endividamento, b) a boa imagem dos produtos e serviços e, c) o alto nível de qualificação do quadro de funcionários. E quanto à postura de atuação da alta administração estão, entre outros, a) aceitar o risco, b) ter senso de oportunidade e, c) saber motivar e liderar. Diante das citações anteriores, esses são alguns dos aspectos citados por Oliveira (2009), para que a empresa possa obter significativa vantagem competitiva e se diferenciar de seus concorrentes.

A vantagem competitiva, conforme aponta Porter (1989), surge essencialmente do valor que uma empresa consegue gerar para seus clientes e que transcende o custo de fabricação pela organização. As estratégias competitivas surgem através do entendimento das regras da concorrência que definem a atratividade da indústria. Para Porter (2009), conforme Figura 1, as regras da concorrência estão

compreendidas em cinco forças competitivas: 1) a ameaça de novos entrantes, 2) a ameaça de substitutos, 3) o poder de negociação dos compradores, 4) o poder de negociação dos fornecedores e, 5) a rivalidade entre os concorrentes existentes.

**Figura 1 – As cinco forças que moldam a competição no setor.**



Fonte: Adaptado de Porter (2009).

A força conjunta destas cinco forças irá determinar a capacidade da empresa em conseguir retornos sobre os investimentos acima do custo de capital investido.

Os novos entrantes chegam dispostos a ganhar participação no mercado, fazendo pressão quanto aos preços, custos e investimentos, o que acaba por limitar a real capacidade de lucro no setor. Sendo assim, fazem com que as empresas precisem segurar seus preços ou aumentar os investimentos, para tentar conter os novos concorrentes. A ameaça de novos entrantes vai depender das barreiras de entrada existentes, ou seja, vantagens que beneficiam as empresas existentes em relação aos novos entrantes e da expectativa de represália por parte dos concorrentes já existentes.

Fornecedores poderosos cobram preços mais elevados pelos insumos, reduzindo a qualidade e repassando custos para os integrantes do setor. Caso as empresas não consigam repassar esse aumento nos custos para o seu preço final, terão como consequência redução na sua lucratividade. O grupo de fornecedores será poderoso quando a) for mais concentrado do que a indústria compradora; b) não depender exclusivamente da indústria compradora como fonte de renda; c) os custos

de mudança de um fornecedor para outro forem altos para os compradores; d) oferecer produtos diferenciados e, e) não houver substituto para os seus produtos.

Clientes poderosos exigem melhor qualidade ou mais serviços, aumentando assim os custos e forçando a queda nos preços. Os clientes terão poder de negociação quando a) forem poucos ou se comprarem em volumes elevados, se comparados a um único fornecedor; b) os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados e, c) os custos de mudança de fornecedor forem baixos para os clientes.

Os substitutos executam a mesma função ou similar a do produto, de formas diferentes. Produtos ou serviços substitutos, ao estabelecer um valor máximo para os preços, limitam o potencial de lucro do setor. A ameaça dos produtos substitutos será alta quando a) envolver uma opção com melhor relação preço-desempenho atraente para o produto do setor; b) o custo de mudança do cliente para o substituto for baixo; c) substitutos x concentração de empresas e, d) propensão do comprador a mudar de fornecedor.

A rivalidade entre os concorrentes atuais pode apresentar-se através de a) descontos nos preços; b) lançamentos de novos produtos; c) campanhas publicitárias e, d) melhorias nos serviços. A alta rivalidade faz com que o lucro do setor seja limitado. A intensidade da rivalidade e a competição de preços serão maiores quando: a) os competidores forem numerosos e equilibrados; b) o crescimento do setor for lento; c) as barreiras de saída forem elevadas; d) se os rivais tiverem forte compromisso com o negócio; e) produtos ou serviços dos rivais forem quase iguais e os clientes estiverem sujeitos a baixos custos de mudança; f) os custos fixos forem altos; g) houver necessidade de grandes aumentos de capacidade para assegurar a eficiência e, h) se o produto for perecível.

Porter (2009, p.27) comenta que “A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a identificação de uma posição no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas”. Portanto, é preciso estar atento às forças competitivas que atuam no mercado para poder se proteger das ameaças e saber aproveitar as oportunidades que possam surgir, através de estratégias adequadas a sua situação, obtendo assim a vantagem competitiva.

Por fim, uma síntese conceitual dos principais autores utilizados no referencial teórico, visando facilitar a compreensão dos temas, conforme ilustra o Quadro 2:

**Quadro 2 – Principais conceitos dos temas utilizados no referencial teórico.**

TEMA	AUTOR	CONCEITO
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>CHIAVENATO E SAPIRO (2009)</b>	Planejamento estratégico é um processo imprescindível dentro das organizações, na medida em que elabora as diretrizes que irão definir os planos de ação e obtendo como resultado a vantagem competitiva e sustentabilidade em longo prazo.
<b>MATRIZ SWOT</b>	<b>NAKAGAWA (2012)</b>	SWOT é uma sigla em inglês que significa forças ( <i>Strengths</i> ), fraquezas ( <i>Weaknesses</i> ), oportunidades ( <i>Opportunities</i> ) e ameaças ( <i>Threats</i> ) e serve para analisar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida.
<b>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>BETHLEM (2004)</b>	Posicionar-se estrategicamente consiste em escolher uma ou mais estratégias genéricas para atuar no mercado e, assim, buscar a vantagem competitiva.
<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	<b>PORTER (1989)</b>	A vantagem competitiva, surge essencialmente do valor que uma empresa consegue gerar para seus clientes e que transcende o custo de fabricação pela organização.

Fonte: Adaptado pela autora (2015).

## 6 METODOLOGIA

Para que os objetivos propostos neste estudo fossem alcançados, foi necessário traçar o caminho percorrido durante o processo de pesquisa, ou seja, a metodologia utilizada. A pesquisa realizada para o presente artigo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratória; quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e também um estudo de caso; quanto ao método de abordagem, é o dedutivo; quanto ao método de abordagem do problema, é quantitativo e qualitativo e quanto ao método do procedimento, é o monográfico e também o método estatístico.

O universo da pesquisa foi composto pelos cinco gestores da área de vendas que respondem pelas 10 lojas da rede de concessionárias de veículos. A amostra, não probabilística, também foi composta pelos cinco gestores da área de vendas que representam as 10 lojas.

O instrumento para coleta de dados foi um questionário, contendo sete questões sendo: duas questões de múltipla escolha, uma questão de forma dicotômica, três questões na modalidade de escala de Likert e uma pergunta aberta. As questões 4, 5 e 6, os gerentes responderam através da escala de Likert, dando

notas de 1 a 5 às afirmações sobre o uso da técnica SWOT. Os gerentes deveriam responder com nota 1: discordo totalmente, nota 2: discordo parcialmente, nota 3: não concordo, nem discordo, nota 4: concordo parcialmente e nota 5: concordo totalmente. Os questionários foram encaminhados por e-mail, através do programa *Google Docs*, no período de 04 de maio a 15 de maio de 2015, e aguardado o retorno até 20 de maio de 2015. Dos cinco questionários enviados, retornaram todos, ou seja, 100 % dos respondentes. O questionário foi submetido a dois testes piloto, para obter maior clareza e entendimento dos pesquisados, além de garantir a eficácia dos objetivos propostos. O questionário foi composto por perguntas sobre: a) Quais as vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico em uma rede concessionária de veículos; b) Como manter ou ampliar a vantagem competitiva no mercado através do uso da matriz SWOT e, c) Como os gestores avaliam a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e na manutenção da vantagem competitiva.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado por e-mail, juntamente com o questionário, sendo garantido o sigilo e a privacidade quanto à identidade, não expondo os nomes dos respondentes.

Na análise e interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise interpretativa e, também, a estatística descritiva.

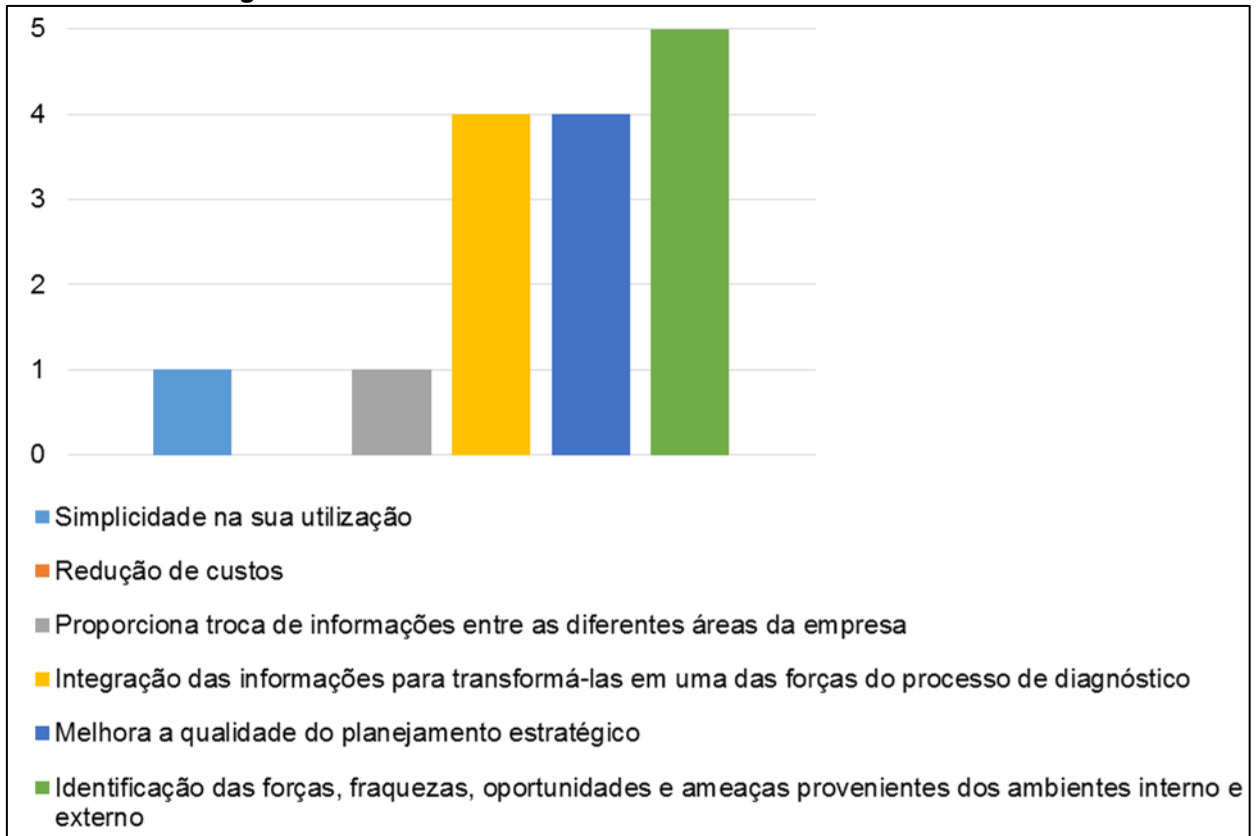
## **7 RESULTADOS**

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados coletados, obtidos através dos questionários enviados a cinco gestores da área de vendas de uma rede concessionária de veículos. Houve o retorno de 100 % dos questionários, ou seja, todos os cinco gestores da área de vendas responderam a pesquisa. Quando solicitado que os respondentes apontassem quais as principais vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico, conforme Gráfico 1, as alternativas mais citadas foram: integração das informações para transformá-las em uma das forças do processo de diagnóstico; melhora a qualidade do planejamento estratégico e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo. Sendo que, uma das alternativas: identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças provenientes dos



ambientes interno e externo, foi citada por todos os respondentes da pesquisa, o que reforça a sua importância.

**Gráfico 1 – Vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico**



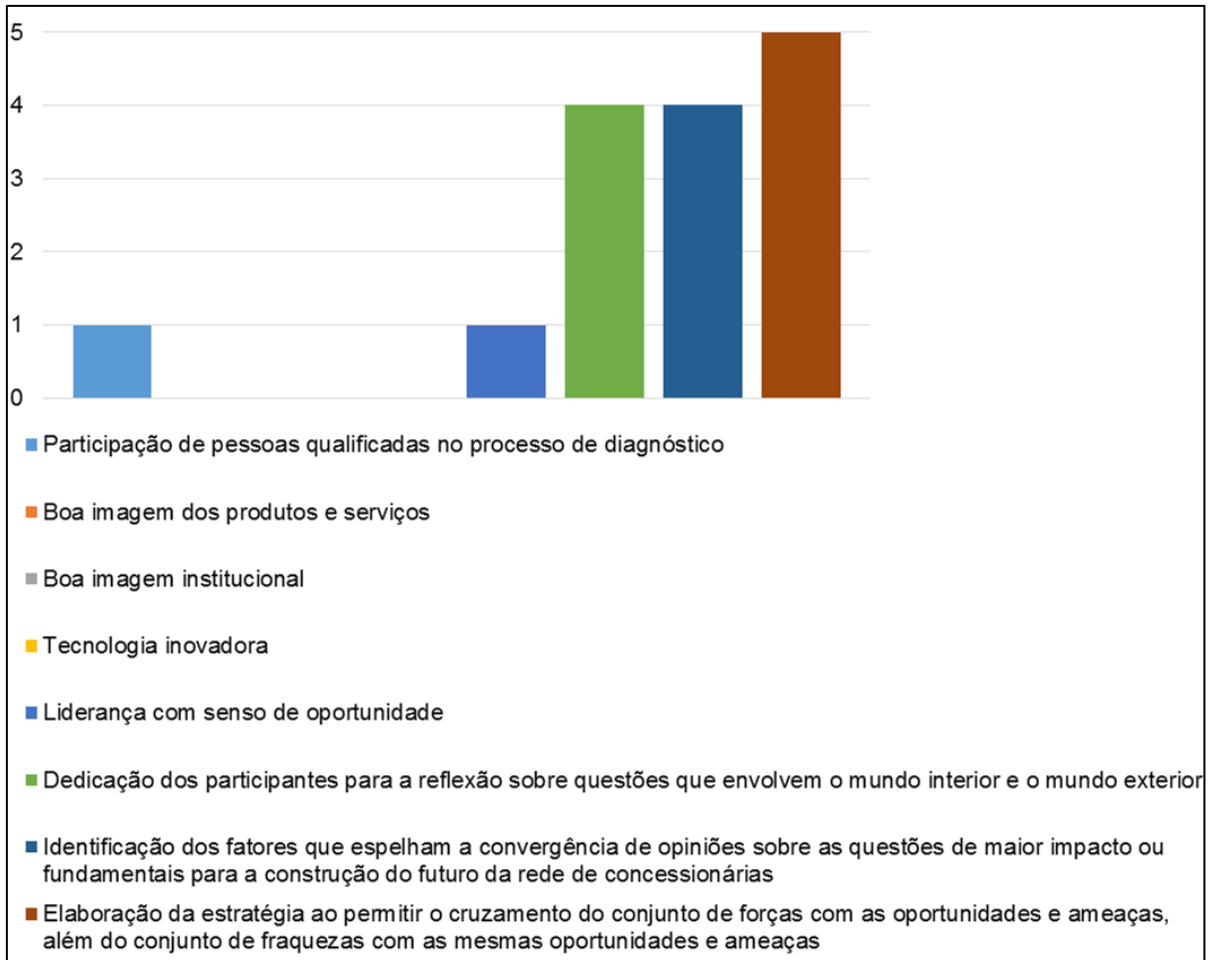
Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

As vantagens apontadas pelos respondentes, vão ao encontro do que dizem Ferrell e Hartline (2005) que explicam que a análise SWOT pode trabalhar com uma vasta diversidade de informações e contribui para transformá-las em uma das forças do processo de planejamento, além de melhorar a qualidade do planejamento estratégico, constituindo, desta forma, uma vantagem quanto à sua utilização. Segundo Moraes (2005), Oliveira (2009), Chiavenato e Sapiro (2009) e Ferrell e Hartline (2005), através da análise SWOT podemos identificar as forças e fraquezas provenientes do ambiente interno da empresa, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Sendo assim, a rede de concessionárias consegue se posicionar de forma adequada, antecipando-se às mudanças ocorridas no seu ambiente e criando um diferencial frente à concorrência.

As vantagens competitivas obtidas através do uso da matriz SWOT que foram apontadas pelos respondentes, conforme Gráfico 2, estão de acordo com Ferrell e

Hartline (2005), ao afirmarem que uma vez realizada a análise SWOT, é necessário combinar forças com oportunidades, além de converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Morais (2005) e Ferrell e Hartline (2005) afirmam que depois de realizada a análise dos ambientes interno e externo, deve ser definido o grau de importância de cada um dos fatores apontados na matriz SWOT. Sendo assim, através do uso da análise SWOT, será possível elaborar a estratégia mais adequada e manter a vantagem competitiva no mercado. Morais (2005) também afirma que a implantação do planejamento estratégico propicia um ambiente de participação e comprometimento da equipe de trabalho, buscando refletir sobre o futuro da empresa.

**Gráfico 2 – Vantagens competitivas obtidas pela empresa com o uso da matriz SWOT**



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Dentre as vantagens competitivas apresentadas no Gráfico 2, as mais citadas pelos respondentes foram: dedicação dos participantes para a reflexão sobre questões que envolvem o mundo interior e o mundo exterior; identificação dos fatores que espelham a convergência de opiniões sobre as questões de maior impacto ou fundamentais para a construção do futuro da rede de concessionárias, e elaboração da estratégia ao permitir o cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. Cabe ressaltar que uma das alternativas - elaboração da estratégia ao permitir o cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças - foi citada por todos os respondentes da pesquisa, o que reitera a sua importância.

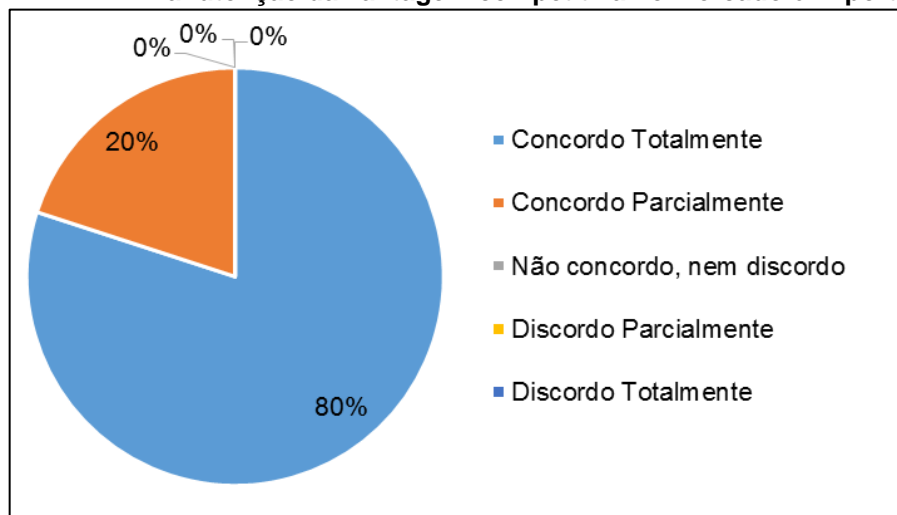
Em conformidade com Oliveira (2009) e Morais (2005) a estratégia é o caminho que leva a empresa a alcançar seus objetivos e metas em busca de um melhor posicionamento no mercado, sempre atento à sua relação tanto com o ambiente interno como o externo. Na questão 3, todos os respondentes afirmam que as

estratégias utilizadas pela rede de concessionárias são decorrentes dos estudos realizados com o uso da matriz SWOT.

Após a conclusão da análise do ambiente interno e externo, é possível determinar quais as estratégias mais adequadas para a situação atual da empresa, desta forma garantindo o sucesso da organização e obtendo vantagem competitiva.

Na questão 4, a média das notas foi de 4,80; a maioria dos respondentes diz concordar totalmente, quando afirmado que o uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e na manutenção da vantagem competitiva no mercado é importante, conforme demonstrado abaixo, no Gráfico 3. Sendo que, apenas um respondente diz concordar parcialmente.

**Gráfico 3 – O uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e na manutenção da vantagem competitiva no mercado é importante**



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Conforme Morais (2005), para o sucesso do planejamento estratégico é indispensável o uso de ferramentas de monitoramento ambiental como a análise SWOT, pois permite analisar de forma detalhada os ambientes, e assim determinar o rumo que a empresa deve seguir. Desta forma, podemos perceber que os gestores aprovam o uso da matriz SWOT e a consideram uma importante ferramenta de gestão para manter sua vantagem competitiva no mercado.

Já nas questões 5 e 6, a média das notas foi 5; todos os respondentes dizem concordar totalmente quando afirmado que: através da análise do ambiente interno da empresa é possível identificar os seus pontos fortes que devem ser mantidos ou podem ser melhor explorados, e também, os pontos fracos que devem ser minimizados ou até eliminados; ainda, que através da análise do ambiente externo, é

possível identificar as oportunidades que podem ser melhor aproveitadas pela empresa, bem como as possíveis ameaças que podem ser minimizadas ou até evitadas.

Contribuindo para o discurso, Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (2009) argumentam que a partir da análise interna a empresa pode conhecer melhor suas qualidades, ou seja, seus pontos fortes e assim reforçá-los como também procura mostrar suas fragilidades, ou seja, seus pontos fracos, para que a empresa possa corrigi-los ou até eliminá-los. Pontos fortes e fracos são variáveis internas; portanto, podem ser controladas pela própria empresa.

Ainda, os autores Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (2009) enfatizam que a partir da análise externa, a empresa pode identificar oportunidades e assim buscar aproveitá-las e obter vantagem, além de apontar as ameaças existentes para que possa tentar evitá-las. Oportunidades e ameaças são variáveis externas, logo não podem ser controladas pela empresa.

Observa-se que os respondentes deste estudo foram muito harmônicos em suas respostas quanto ao uso da técnica SWOT, pois a maioria deles avaliou as questões 4, 5 e 6 dando-lhes a nota 5, como mostra no Quadro 3:

**Quadro 3 – Média das notas referente as questões 4, 5 e 6.**

QUESTÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA	MÉDIA GERAL
4	4,8	0,4	5	
5	5	0	5	
6	5	0	5	
				<b>4,93</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A média geral das três questões foi de 4,93, demonstrando que os gestores estão satisfeitos com o uso da técnica SWOT na rede concessionária de veículos.

Quando questionados sobre qual a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico organizacional do planejamento estratégico, assim se pronunciaram:

Muito importante, pois nos auxilia a tomada de decisões e nos mostra o que somos mais vulneráveis e onde temos mais força, ferramenta indispensável...

(SUJEITO 3). É de extrema importância o uso dessa ferramenta, pois reconhecendo nossas forças e fraquezas a elaboração de um planejamento estratégico que nos permita potencializar ainda mais o uso de nossas forças e buscar minimizar nossas fraquezas nos torna mais competitivos (SUJEITO 1). É uma ferramenta simples e objetiva que nós já utilizamos por várias vezes, principalmente hoje com o mercado e a indústria em queda, conseguimos identificar oportunidades em meio à crise. Eu particularmente gosto (SUJEITO 5).

Pode-se verificar, através das respostas, que o uso da técnica SWOT na elaboração do diagnóstico organizacional do planejamento estratégico é imprescindível na visão dos gestores. Na opinião deles, foi aprovado o uso da técnica SWOT, pois auxilia na tomada de decisões, mostrando as forças e fraquezas, além das oportunidades e ameaças, tornando-os mais competitivos e conforme citado, apesar da queda na indústria e em meio à crise, é possível encontrar oportunidades e assim manter a vantagem competitiva no mercado.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um mercado altamente competitivo como o do ramo automobilístico, onde cada vez mais existem novos concorrentes das mais variadas marcas, os clientes são cada vez mais exigentes; assim, pelo fato de a economia estar muito instável, é preciso analisar cuidadosamente todas as variáveis, internas e externas, que influenciam diretamente no negócio. Para obter vantagem competitiva, em um mercado tão inconstante e acirrado, é fundamental antecipar-se às mudanças.

Neste estudo, a partir dos objetivos propostos, da metodologia escolhida e aplicada, e através do embasamento teórico, foi possível identificar que os gestores de vendas da rede concessionária de veículos aprovam o uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico, na rede concessionária de veículos, para manter sua vantagem competitiva no mercado.

Os gestores foram unânimes ao apontar que uma das vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico é a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo. Também foram unânimes ao identificar que uma das vantagens competitivas obtidas pela rede concessionária de veículos com o uso da matriz SWOT refere-se à elaboração da estratégia ao permitir o cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do conjunto de fraquezas com as mesmas

oportunidades e ameaças. E afirmam que as estratégias utilizadas pela rede concessionária derivam de estudos realizados a partir do uso da matriz SWOT.

Chama a atenção o fato de que nenhum dos gestores apontou a redução de custos como sendo uma vantagem quando se utiliza a matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico. Tal fato pode estar associado ao uso informal da técnica SWOT pela empresa estudada. Esta informalidade não exige uma análise mais apurada dos custos.

A média geral do grau de concordância dos gestores de vendas encontrado nas respostas das questões 4, 5 e 6 foi de 4,93 pela escala de Likert, o que demonstra uma alta aceitação por parte dos gestores quanto ao uso da matriz SWOT, considerada uma ferramenta indispensável para o sucesso do planejamento estratégico da rede concessionária de veículos, na elaboração do seu diagnóstico organizacional e na busca pela vantagem competitiva em seu mercado.

Foi possível, ainda, verificar a percepção dos gestores quanto à importância do uso da matriz SWOT, pois consideram uma ferramenta de grande importância para o futuro da organização, visto que os auxilia na tomada de decisões; tendo conhecimento das variáveis que afetam a organização, é possível posicionar-se de forma adequada e escolher a estratégia que mais se encaixa na situação atual. Conforme mencionado, mesmo em meio à crise e queda no mercado e na indústria automobilística, é possível encontrar oportunidades não exploradas.

Subentende-se que a estratégia de diferenciação é aquela utilizada pela empresa analisada, visto que ela também comercializa veículos de qualidade superior e preços mais elevados (preço prêmio) que dos seus concorrentes em sua rede de concessionárias.

### ➤ **Sugestões para a Empresa Pesquisada**

Após a realização da pesquisa, sugere-se para a empresa que a aplicação desta ferramenta de gestão seja precedida de um *workshop* de sensibilização com os gestores toda vez que for realizada a análise da estratégia vigente, a qual dará encaminhamento ao planejamento estratégico do ano seguinte. Desta forma, a informalidade observada na atual metodologia de aplicação seria eliminada e se passaria a ter um ganho com o uso da ferramenta de gestão que seria oficializada na empresa.

A análise dos resultados será de grande importância para a rede concessionária de veículos, objeto deste estudo, uma vez que se constatou a importância da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e sua aceitação pelos gestores de vendas. A concessionária poderá promover a utilização da matriz SWOT de forma contínua e assim estar sempre à frente de seus concorrentes, incentivando o seu uso por todos dentro da organização.

### ➤ **Sugestões para Futuras Pesquisas**

Sugere-se, em estudos futuros, que a pesquisa seja aplicada com gestores de diversas áreas e não somente na área de vendas, como foi apresentado, a fim de verificar diferentes pontos de vista entre os setores da empresa.

Considera-se, também, que o estudo foi de grande relevância na formação acadêmica da autora deste estudo, em função da abrangência do conhecimento através do aprofundamento teórico e dos dados coletados e aqui demonstrados; espera-se que o mesmo possa servir de estímulo a outras pesquisas que possam complementá-lo.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, M. I. R. de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANUÁRIO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA, São Paulo: ANFAVEA, 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



FERNANDES, D. R. *Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia*. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/uma-visao-sobre-a-analise-da-matriz-swot-como-ferramenta-para-elaboracao-da-estrategia/6210/>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

FERREIRA, M. A. D. *et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas*. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2 , n. 1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/28>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

INCERTEZAS afetam o mercado de veículos. *O Estado de São Paulo, São Paulo*, 05 mar.2015. Economia, p.2. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,incertezas-afetam-o-mercado-de-veiculos-imp-,1644694>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, R. T. R. *Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)*. 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-swot-071.html>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Senhores gestores,

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico em uma rede concessionária de veículos para manter ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado.

A pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Jaqueline Wolfart Lanius, do curso de Administração de Empresas da FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara, com o consentimento da empresa e sob orientação do professor Dr. Roberto Tadeu Ramos Moraes.

Portanto, solicita-se que as perguntas sejam respondidas com seriedade e sinceridade, pois tem a finalidade de subsidiar o projeto de pesquisa que ampara um trabalho de conclusão de curso intitulado: O uso da técnica SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico, em uma rede concessionária de veículos, na busca da vantagem competitiva.

Obrigada!

## QUESTIONÁRIO

1. Assinale quais as vantagens quanto ao uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico: (Assinale três vantagens)

- Simplicidade na sua utilização
- Redução de custos
- Proporciona troca de informações entre as diferentes áreas da empresa
- Integração das informações para transformá-las em uma das forças do processo de diagnóstico
- Melhora a qualidade do planejamento estratégico
- Identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças provenientes dos ambientes interno e externo

2. Marque com um “X” quais as vantagens competitivas obtidas pela empresa com o uso da matriz SWOT: (Assinale três Vantagens Competitivas)

- Participação de pessoas qualificadas no processo de diagnóstico

- ( ) Boa imagem dos produtos e serviços
- ( ) Boa imagem institucional
- ( ) Tecnologia inovadora
- ( ) Liderança com senso de oportunidade
- ( ) Dedicção dos participantes para a reflexão sobre questões que envolvem o mundo interior e o mundo exterior
- ( ) Identificação dos fatores que espelham a convergência de opiniões sobre as questões de maior impacto ou fundamentais para a construção do futuro da rede de concessionárias
- ( ) Elaboração da estratégia ao permitir o cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças

3. As estratégias utilizadas pela empresa são decorrentes dos estudos realizados com o uso da matriz SWOT?

- ( ) Sim
- ( ) Não

4. O uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico e na manutenção da vantagem competitiva no mercado é importante.

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Nem concordo, nem discordo
- ( ) Discordo Parcialmente
- ( ) Discordo Totalmente

5. Através da análise do ambiente interno da empresa é possível identificar os pontos fortes da empresa que devem mantidos ou podem ser melhor explorados e também os pontos fracos que devem ser minimizados ou até eliminados.

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não concordo, nem discordo
- ( ) Discordo Parcialmente
- ( ) Discordo Totalmente

6. Através da análise do ambiente externo é possível identificar as oportunidades que podem ser melhor aproveitadas pela empresa, bem como as possíveis ameaças que podem ser minimizadas ou até evitadas.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

7. Em sua opinião, qual a importância do uso da matriz SWOT na elaboração do diagnóstico organizacional do planejamento estratégico?

---

---

---

---

---