

A matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras

Rosane de Oliveira Gomes Guimarães Dias (UFRJ) - rosaneolv@yahoo.com.br

Aracéli Cristina Sousa Ferreira (UFRJ) - araceli@ufrj.br

Resumo:

O trabalho apresenta a ferramenta de gestão estratégica matriz SWOT como instrumento de análise da implantação do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras (COFIP), considerando dois cenários de atuação. O primeiro corresponde à aplicação da matriz SWOT como ferramenta de análise da atuação da empresa no período anterior à implantação do Centro e o segundo corresponde à análise de atuação posterior ao início de suas atividades. O estudo objetiva aplicar a matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico num departamento específico, mediante a modalidade estudo de caso. Em sua aplicação, é considerado o histórico de implantação do COFIP, bem como as atividades desenvolvidas em seu âmbito e suas responsabilidades. O estudo caracteriza-se como teórico e qualitativo, pois se baseou em pesquisas bibliográficas e documentais. Os dados do contexto operativo da Petrobras foram obtidos mediante a realização de entrevistas com gestores da empresa e por acesso a documentos e comunicados internos fornecidos para consulta apenas em suas instalações.

Palavras-chave: *Gestão estratégica. Matriz SWOT. Petrobras.*

Área temática: *Controladoria*

A matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras

Resumo

O trabalho apresenta a ferramenta de gestão estratégica matriz SWOT como instrumento de análise da implantação do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras (COFIP), considerando dois cenários de atuação. O primeiro corresponde à aplicação da matriz SWOT como ferramenta de análise da atuação da empresa no período anterior à implantação do Centro e o segundo corresponde à análise de atuação posterior ao início de suas atividades. O estudo objetiva aplicar a matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico num departamento específico, mediante a modalidade estudo de caso. Em sua aplicação, é considerado o histórico de implantação do COFIP, bem como as atividades desenvolvidas em seu âmbito e suas responsabilidades. O estudo caracteriza-se como teórico e qualitativo, pois se baseou em pesquisas bibliográficas e documentais. Os dados do contexto operativo da Petrobras foram obtidos mediante a realização de entrevistas com gestores da empresa e por acesso a documentos e comunicados internos fornecidos para consulta apenas em suas instalações.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Matriz SWOT. Petrobras.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Mudanças no cenário econômico mundial, nas políticas públicas, nos costumes das sociedades e nas tecnologias utilizadas não são fatos esporádicos e, sim, uma realidade com a qual as empresas lidam ao longo dos anos. Atuar de maneira segura e rentável em diversos cenários requer de qualquer empresa planejamento voltado às suas necessidades e adequado ao ambiente em que se insere.

Neste contexto, torna-se fundamental conhecimento sobre o que é estratégia, sobre como ela pode influenciar a atuação empresarial e as ferramentas estratégicas que podem ser aplicadas nas operações para estruturação e melhoria de desempenho. Além disso, para obtenção de bons resultados com a implantação de tais ferramentas, os funcionários precisam compreender e participar de qualquer modelo que venha a ser instituído corporativamente.

Com o objetivo de evidenciar uma das possibilidades de aplicação de modelo de análise estratégica e suas funcionalidades, dentre as ferramentas estratégicas existentes, o presente trabalho apresenta a ferramenta de gestão estratégica matriz SWOT como instrumento de análise da implantação do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras (COFIP), considerando dois cenários de atuação.

O primeiro corresponde à aplicação da matriz SWOT como ferramenta de análise da atuação da empresa no período anterior à implantação do COFIP e o segundo corresponde à análise de atuação posterior ao início de suas atividades.

O estudo demonstra a aplicação da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico, mediante a modalidade estudo de caso. Em sua aplicação, é considerado o histórico de implantação do COFIP, bem como as atividades desenvolvidas em seu âmbito e suas responsabilidades.

O trabalho caracteriza-se como teórico e qualitativo, pois se baseou em pesquisas

bibliográficas e documentais. Os dados do contexto operativo da Petrobras foram obtidos mediante a realização de entrevistas com gestores da empresa e por acesso a documentos e comunicados internos fornecidos para consulta apenas em suas instalações.

2 Estratégia e contabilidade

Estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo. Nesse sentido, fazer estratégia é conhecer onde e quando essa interação ocorre no tempo e no espaço (MEIRELLES, 2003, *apud* SANTOS *et al.*, 2007).

Neste contexto, entende-se por contabilidade estratégica uma visão contábil ampliada, que não se limita à evidenciação das informações produzidas por determinada empresa, pelos fatos decorrentes de suas atividades operacionais, e, sim, antevê as conseqüências para a empresa no futuro, configurando-se como parte integrante do processo de decisão e que terá relacionamento estreito com demais áreas, que são fontes de informações estratégicas para a empresa, como as áreas financeiras e tributárias.

3 Estratégia de empresas

A estrutura básica de funcionamento das organizações está baseada em dois pilares: nos recursos tangíveis e intangíveis existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciar tais recursos, em ambientes competitivos, derivando de interações ao longo do tempo.

A existência desses dois pilares não é suficiente para garantir que uma organização se torne vencedora no universo corporativo. Torna-se necessário que a empresa ocupe posição singular na mente dos clientes e que comercialize produtos ou preste serviços com excelência. Objetivando o alcance de tal posicionamento, faz-se necessário que a organização desenvolva competências essenciais, que serão, em última análise, a fonte sustentável de suas vantagens competitivas.

Segundo Hamel e Prahalad (1995) *apud* Lobato *et al.* (2006), a competência essencial deve ser entendida como algo além de uma capacidade bem desenvolvida da organização. Ela deve ser algo valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível.

Com base nos conceitos mencionados anteriormente, pode-se começar a pensar mais detalhadamente nas ferramentas que permitirão traçar a estratégia da organização para ocupar a posição singular supracitada. É importante frisar, entretanto, que não basta empregar ferramenta adequada, é necessário que haja receptividade por parte das pessoas da organização, consideradas atores nessa tarefa.

A formulação de estratégias nas organizações dependerá da corrente teórica que mais influencie os gestores, e da natureza, complexidade, competição e outros fatores que moldam o ambiente de negócios. A formulação e implementação de estratégia devem considerar aspectos internos da organização e externos, localizados no ambiente, e recomenda-se compatibilizar esses dois conjuntos de elementos (MEIRELLES, 2003, *apud* SANTOS *et al.*, 2007).

4 A análise SWOT e os ambientes interno e externo

O modelo de análise estratégica utilizado neste trabalho foi desenvolvido por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen, denominado *SWOT Analysis* ou Análise SWOT, acrônimo das palavras da língua inglesa

Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Mintzberg *et al.* (2000) enquadram a análise SWOT na escola de pensamento sobre formulação estratégica conhecida como Escola do Design, que entende “estratégia econômica como a união entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente” (CHRISTENSEN *et al.*, 1982).

Segundo Teruchkin (2003), a análise SWOT, por meio de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, busca verificar a competitividade da empresa.

Para Wright *et al.* (2000) *apud* Castro *et al.* (2008), o objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos, além de revelar pontos fortes que ainda não foram inteiramente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Esse modelo de análise permite, portanto, posicionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo de acordo com as forças e fraquezas internas à empresa, identificando a capacidade ofensiva e defensiva da mesma, bem como suas vulnerabilidades, permitindo estruturar o pensamento para criar novas visões e objetivos estratégicos alinhados às possibilidades da organização. A inter-relação entre essas quatro perspectivas pode ser observada abaixo na forma de uma matriz:

		Análise Interna	
		Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	S/O (MAXI-MAXI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	W/O (MINI-MAXI) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças (Threats)	S/T (MAXI-MINI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	W/T (MINI-MINI) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Quadro 1 – Modelo de matriz SWOT (Fonte: adaptado de Castro *et al.*, 2008)

A contribuição da análise SWOT, de acordo com Martins e Turrioni (2002), está em cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faça sentido. As quatro combinações são chamadas:

- **MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades):** Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.
- **MAXI-MINI (Forças e Ameaças):** Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.
- **MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades):** Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova

oportunidade.

- MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças): Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

Johnson *et al.* (2007) *apud* Castro *et al.* (2008) entendem que um dos riscos relacionados à aplicação da análise SWOT está relacionado à possibilidade do exercício SWOT gerar listas muito longas de aparentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Destacam que se deve distinguir o que é essencial e prioritário do que é menos importante. Contudo, também há o risco de generalização excessiva, impedindo a explicação das razões implícitas da capacidade estratégica.

Ressalta-se que para implementar a análise SWOT é necessário que os responsáveis pela tomada de decisões sejam estimulados a relacionar respostas a uma série de questões relativas a cada um dos elementos objeto de análise, ou seja, para cada uma das variáveis da matriz SWOT (KÜNZEL, 2001, *apud* CASTRO *et al.*, 2008).

Para Mintzberg *et al.* (2000), toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, certa dose de risco, portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou fraco. Contudo, a aplicação de ferramentas de análise estratégica permitirá à empresa um panorama sobre sua atuação e suas possibilidades de escolha.

5 Metodologia

O estudo objetiva aplicar a matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica no processo de análise da implantação do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras, mediante a modalidade estudo de caso.

De acordo com Yin (2001), estudo de caso trata-se de inquirição empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Portanto, para aplicação da matriz SWOT será considerado o histórico de implantação do COFIP, bem como as atividades desenvolvidas em seu âmbito e suas responsabilidades. O referencial teórico, por sua vez, se baseou em pesquisas bibliográficas e documentais, caracterizando o estudo como teórico e qualitativo.

Os dados do contexto operativo da Petrobras foram obtidos mediante a realização de entrevistas com gestores da empresa e por acesso a documentos e comunicados internos fornecidos para consulta apenas em suas instalações. Contudo, as análises e conclusões desenvolvidas neste estudo referem-se a opiniões exclusivamente de seus autores, não necessariamente correspondentes às opiniões e posições da empresa estudada.

6 Petrobras

A Petrobras é a sétima maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores, conforme classificação da *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW), em 2007.

No que tange ao seu plano estratégico, possui como visão para 2020 ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos seus públicos de interesse, além de ter como missão atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Suas atividades estão divididas em Exploração e Produção, Gás e Energia, Refino, Transporte e Armazenamento e Distribuição. Desde outubro de 2000, quando foi implantado novo modelo de estrutura organizacional, a Petrobras passou a funcionar com quatro áreas de negócio (Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia e Internacional), a área Financeira e a de Serviços, além das unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente.

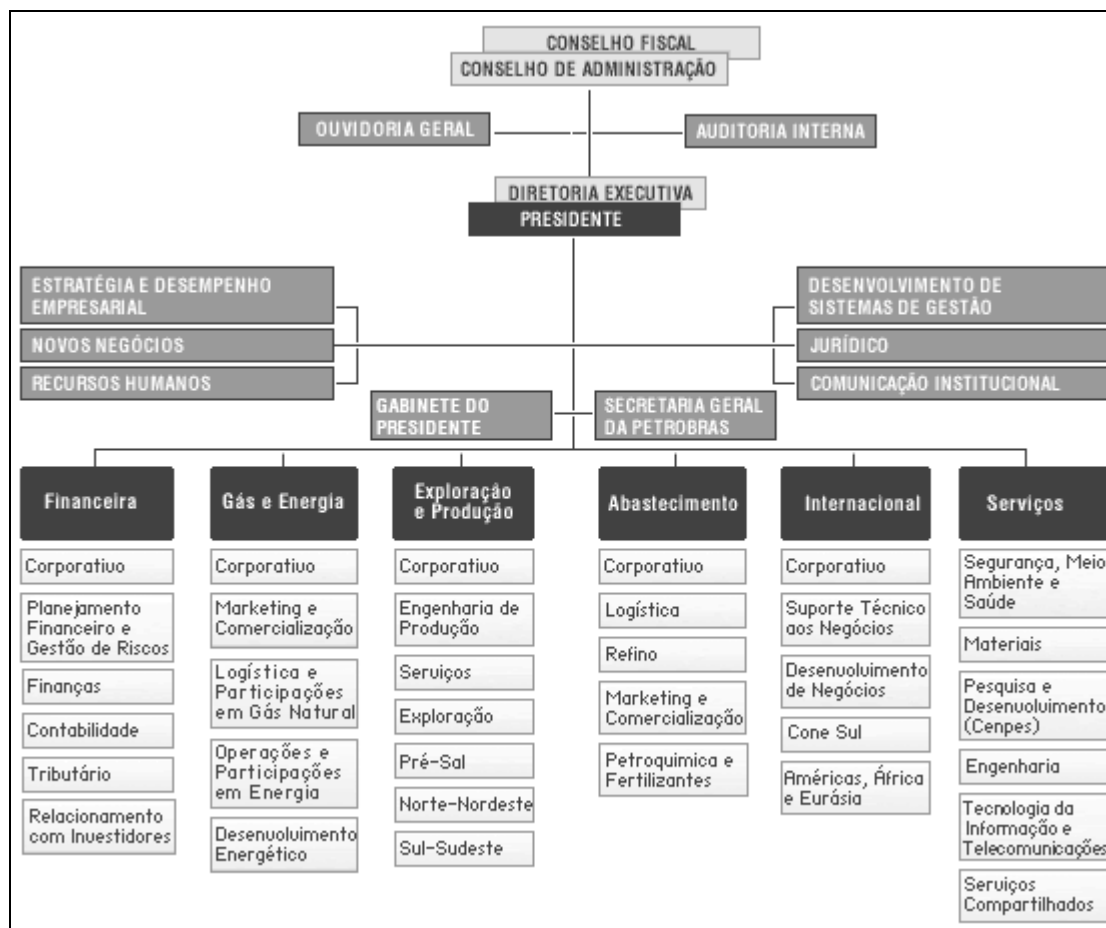


Figura 1 – Organograma da Petrobras (Fonte: adaptado de <http://www2.petrobras.com.br/>)

7 Diretoria financeira

A Diretoria Financeira possui em seu campo de atuação as gerências executivas Financeiro Corporativo, Contabilidade, Tributário, Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos, Relacionamento com Investidores, além do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras.

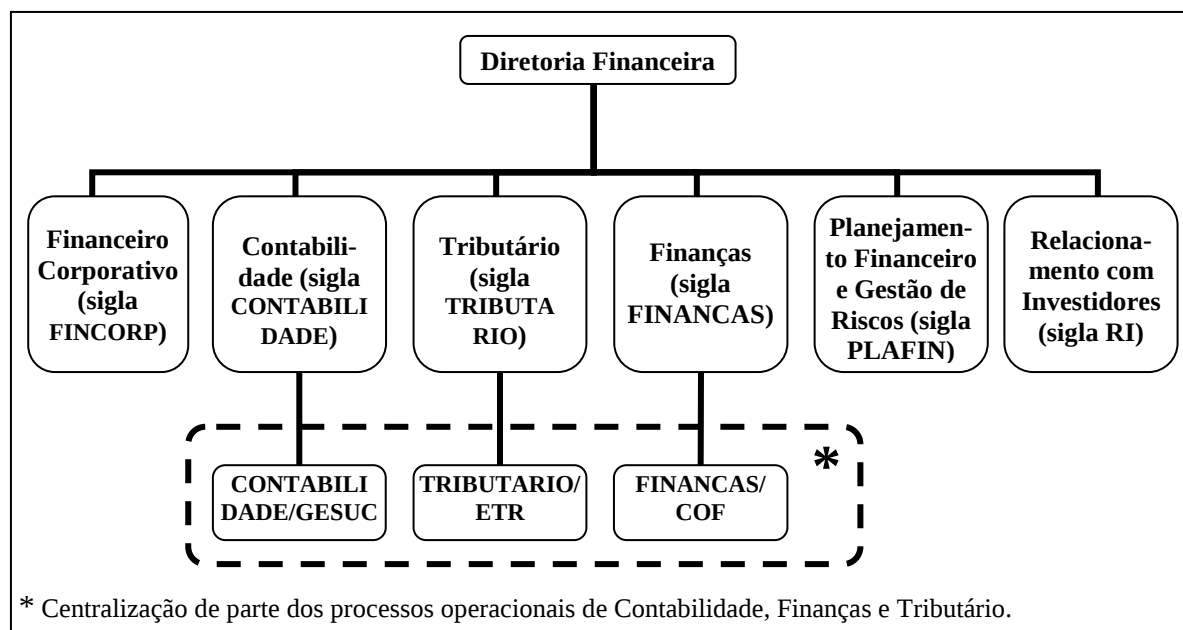


Figura 2 – Organograma da Diretoria Financeira da Petrobras (Fonte: elaborado pelos autores)

Suas atribuições correspondem ao descrito a seguir:

- **FINCORP** - Coordenar a certificação dos controles internos e o alinhamento financeiro e societário do Sistema Petrobras, abrangendo os processos da Área Financeira relativos a fusões, cisões e aquisições, bem como planejar, orientar, avaliar e executar as atividades corporativas da Área Financeira;
- **CONTABILIDADE** - Planejar, orientar, controlar, avaliar e consolidar os processos contábeis no Sistema Petrobras, relacionando-se com entes normativos e executando as atividades contábeis na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras;
- **TRIBUTÁRIO** - Orientar, controlar e avaliar os processos tributários no Sistema Petrobras, efetuando o planejamento tributário entre empresas, relacionando-se com entes tributantes, planejando e executando as atividades tributárias na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras;
- **FINANCAS** - Orientar a gestão do caixa, o relacionamento bancário, a captação de recursos, a concessão e obtenção de garantias e operações com derivativos financeiros no Sistema Petrobras, bem como gerir essas atividades e demais operações de tesouraria no âmbito da Companhia e empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras;
- **PLAFIN** - Orientar, controlar e avaliar o planejamento financeiro e a gestão de risco, executar a análise financeira de planos de benefícios, avaliar o portfólio de ativos existentes e contratar seguros para o Sistema Petrobras, bem como elaborar o planejamento financeiro e a análise de crédito na Companhia;
- **RI** - Orientar, controlar e avaliar o relacionamento com o mercado, órgãos reguladores afins e outros públicos de interesse do Sistema Petrobras na sua área de atuação, planejando e executando essas atividades na Companhia e em empresas do Sistema cuja gestão é realizada pela Petrobras, bem como administrar o sistema de ações da Companhia;
- **Centro de Operações da Área Financeira Petrobras** - Executar, de forma centralizada, as principais atividades transacionais relacionadas às funções

contábil, financeira e tributária da Petrobras. Formado pelo Centro de Operações da Contabilidade (CONTABILIDADE/GESUC/COC), Centro de Operações de Finanças (FINANÇAS/COF) e pela Gerência Geral de Execução Tributária (TRIBUTARIO/ETR).

As gerências executivas Contabilidade, Finanças e Tributário possuem em seu organograma gerências com atuação na sede da empresa e em diversos estados brasileiros, estas conhecidas como Gerências Regionais.

8 COFIP

O Centro de Operações da Área Financeira Petrobras, conhecido pela sigla COFIP, foi inaugurado no dia três de outubro de 2008, na cidade de Salvador, Bahia, para concentrar as principais atividades transacionais relacionadas às funções financeira, contábil e tributária da Petrobras e buscar alternativas de organização para aumentar o grau de desempenho dos processos financeiros, tributários e contábeis. Possui como objetivo precípua integrar as áreas financeira, contábil e tributária da Petrobras, propiciando maior controle dos processos, aumento da produtividade e mais agilidade na execução de atividades rotineiras.

A centralização das atividades financeiras pela empresa segue tendência observada em diversas grandes empresas no Brasil e no exterior, como Vale, Sadia, Coca-Cola, Telemar, Ambev, Votorantim, Unilever, dentre outras. Quando da realização de estudos sobre a viabilidade de implantação do modelo de centralização de operações com criação de um centro de excelência para desenvolvimento de processos, a Petrobras considerou o fato de líderes de mercado, com atuação em áreas geográficas distintas, possuírem algum tipo de modelo de centro de operações implantado.

Em janeiro de 2008, foi formado um grupo com três representantes das gerências Contabilidade, Finanças e Tributário, que passaram a coordenar e se dedicar exclusivamente ao processo de mudança. Esse processo de mudança, sob a forma de projeto, foi apoiado por empresa de consultoria com experiência em tal segmento de atuação.

O processo de estruturação e implantação do COFIP ocorreu baseado em cinco etapas, quais sejam: mobilização inicial; diagnóstico; planejamento; desenho e preparação; e migração.

A mobilização inicial correspondeu à etapa na qual os executivos foram informados sobre a mudança proposta no cenário de atuação da empresa em alguns processos e os benefícios potenciais de sua implantação. Na etapa seguinte, ocorreu diagnóstico preliminar do escopo de atuação do Centro de Operações e dos riscos que deveriam ser considerados ao longo do projeto. No planejamento, houve definição do escopo de atuação do Centro, englobando seu modelo de organização e quantificação dos benefícios. A etapa de desenho e preparação abrangeu desenho dos processos futuros, dimensionamento organizacional, além de definição da estratégia de migração de pessoas e atividades. Finalmente, ocorreu a etapa de migração, com identificação de pontos de melhoria e operação assistida para realizá-la.

Para propiciar a execução do projeto, foram criadas equipes de apoio especializadas, englobando Comitê Executivo, Comitê de Alinhamento Gerencial, Frente de Organização, Operação e Processos, além de Comitê Funcional de Avaliação Técnica. Suas formações e atribuições são retratadas a seguir:

Equipe de apoio	Formação	Atribuições
Comitê Executivo	Gerentes Executivos de Contabilidade, Finanças e Tributário Gerente Executivo do Financeiro Corporativo Diretor Financeiro	Instância deliberativa mais alta do projeto. Fornecer os direcionadores estratégicos a serem considerados em cada etapa do projeto, garantindo o alinhamento dos esforços com as diretrizes corporativas. Supervisionar o andamento do projeto, garantindo a aderência entre o planejamento e a geração de resultados. Validar as versões finais dos produtos propostos pela equipe de Desenho e atestados tecnicamente pelo Comitê Funcional de Avaliação Técnica.
Comitê de Alinhamento Gerencial	Gerentes Gerais de Finanças, Contabilidade e Tributário Gerente FINCORP/GCORP ¹ Gerente FINCORP/RH ² Equipe Consultoria	Garantir alinhamento das decisões relevantes que afetam mais de uma Gerência Executiva. Validar estratégia única de mudança. Alinhar os projetos em uma visão comum.
Frente de Organização, Operação e Processos	Equipe Petrobras Equipe Consultoria	Dar corpo às diretrizes estratégicas da liderança, estruturando os componentes essenciais do funcionamento do Centro e canalizando a experiência técnica das equipes ao desenho funcional. Elaborar o desenho preliminar dos principais componentes de funcionamento do Centro. Revisar material de acordo com orientações do Comitê Executivo (diretrizes) e do Comitê Funcional (ajustes técnicos). Reportar os principais desenvolvimentos do projeto aos demais partícipes do projeto.
Comitê Funcional de Avaliação Técnica	Equipe Petrobras	Responder pelo crivo técnico do material elaborado pela equipe de Desenho, identificando pontos de melhoria, restrições operacionais e, por fim, atestando a aderência técnica das soluções propostas. Validar o desenho preliminar dos principais componentes de funcionamento do Centro para posterior validação do Gerente do Projeto. Validar os produtos preliminares e finais do projeto antes da submissão ao Gerente do Projeto.

Quadro 2 – Equipes de apoio do projeto de implantação do COFIP (Fonte: elaborado pelos autores)

Durante o processo de implantação do COFIP foi desenvolvida estratégia de comunicação, cuja execução ocorreu mediante aplicação de plano de comunicação, no qual as equipes de apoio foram auxiliadas por uma Rede de Mudança que funcionou como mobilizadora do projeto nas Regionais Contábeis, Financeiras, Tributárias e Sede. Em sua composição havia os chamados Agentes de Mudança, garantindo o fluxo contínuo das

mensagens mais críticas do projeto. Os Agentes de Mudança eram profissionais responsáveis por multiplicar as mensagens mais importantes do projeto às equipes nas Regionais espalhadas pelos estados e à Sede, por canalizar os anseios, dúvidas e questionamentos mais complexos dos profissionais afetados pelo projeto às Equipes de Desenho e Comitê Executivo, de modo a respondê-los com propriedade e transparência, e por mobilizar as equipes a contribuir de forma construtiva com o esforço de mudança, mobilizando cooperação técnica.

A definição da localização do COFIP correspondeu ao processo de obtenção de percepções sobre o assunto dos profissionais das gerências executivas envolvidas no projeto. Realizou-se pesquisa sobre a preferência de localização com públicos distintos das três gerências (gerentes, coordenadores e empregados), selecionados aleatoriamente.

O questionário aplicado continha, dentre outros questionamentos, os seguintes:

- “Caso fosse convidado a integrar a equipe do Centro você aceitaria?”
- “Caso a localização do Centro não fosse na cidade em que você reside atualmente, você aceitaria o convite?”
- “Indique a ordem de preferência para trabalhar e morar entre as cidades abaixo, considerando a sua visão e a percepção de sua família (cônjuge e filhos): Aracajú, João Pessoa, Macaé, Manaus, Natal, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, Vitória”

Do total de duzentos e noventa e oito questionários entregues, duzentos e quarenta e nove foram respondidos, correspondendo a 84% da amostra. As impressões obtidas com as respostas estão contidas nas tabelas destacadas:

Tabela 1 – Amostra de questionários aplicados

Gerências Executivas	Quantidade de questionários entregues	Quantidade de respondentes	Percentual de respostas obtidas
Contabilidade	92	83	90%
Finanças	33	33	100%
Tributário	173	133	77%

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2 – Respostas ao primeiro questionamento

Gerências Executivas	Sim	Não
Contabilidade	81%	19%
Finanças	100%	0%
Tributário	78%	22%

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 3 – Respostas ao segundo questionamento

Gerências Executivas	Sim	Não	Depende da cidade
Contabilidade	24%	39%	37%
Finanças	32%	21%	47%
Tributário	32%	21%	47%

Fonte: elaborado pelos autores

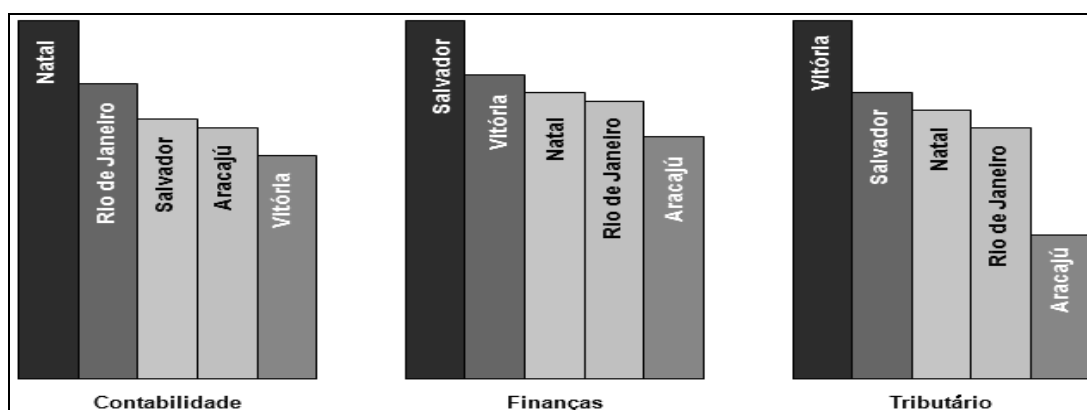


Figura 3 – Respostas ao terceiro questionamento, com as cinco cidades mais votadas

Fonte: fornecido pela empresa e adaptado pelos autores

Segundo o Diretor da Área Financeira da Petrobras, Almir Barbassa, a cidade de Salvador foi escolhida como sede do COFIP depois de um estudo detalhado que envolveu, além de viabilidade técnica e econômica da centralização das atividades, avaliação dos índices de qualidade de vida, facilidade de transporte urbano, oferta de educação básica e superior, acesso aos serviços de saúde pública e privada, indicadores de violência, disponibilidade de mão-de-obra qualificada e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade. Dentre os aspectos considerados, os indicadores de qualidade de vida pesaram na definição.

Durante o processo de implantação do COFIP, houve levantamento e mapeamento dos funcionários, perfis e vínculos contratuais para as principais atividades com potencial de transferência para o Centro, mediante aplicação de censo de atividades e questionário de mapeamento de perfil. Segundo a empresa, o número estimado de funcionários para o novo Centro gira em torno de quinhentas pessoas.

A transferência das atividades mapeadas, que antes do COFIP eram realizadas na Sede e nas Regionais espalhadas pelo País, ocorreu de maneira progressiva. Foram criadas ondas de migração que possuíam o objetivo de impedir qualquer descontinuidade nos processos executados pela Petrobras, propiciando, maior segurança nas operações.

O mapeamento de processos migrados para o COFIP ocorreu por meio de análise preliminar dos processos com potencial para transferência e foi realizado com base em matriz de suporte à decisão.

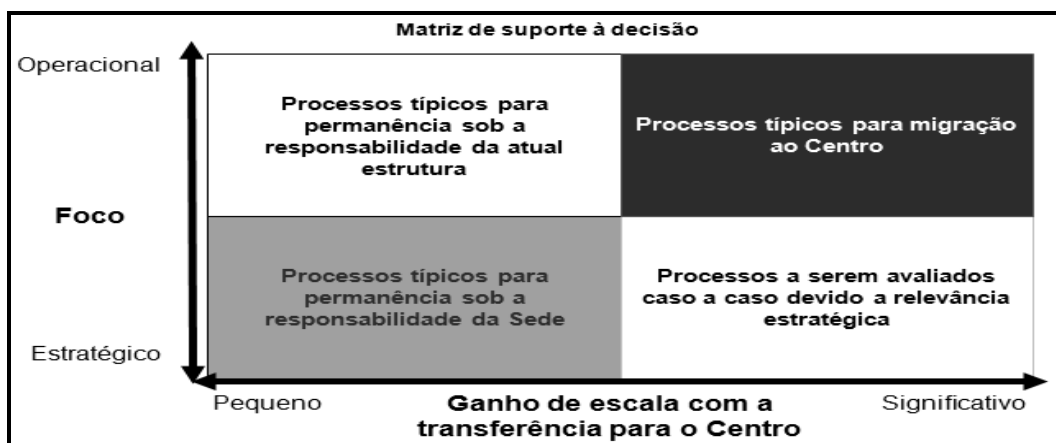


Figura 4 – Matriz de suporte à decisão (Fonte: fornecido pela empresa e adaptada pelos autores)

Dentro desta visão, os processos mapeados para transferência para o centro correspondem a:

- **Finanças** – Contas a Pagar, Pagamentos e Reprocessamento de Pagamentos em Geral (Materiais, Serviços, Folha, Tributos, etc), Controle do Saldo da Conta do Fornecedor, Concessão de Adiantamento Transitório a Empregado, Encontro de Contas, Criação e Encerramento do Fundo Rotativo, Cessão de Crédito por Fatura, Liberação da Carta de Negociação, Abertura de Contas, Controle do Endereçamento Bancário, Importações (Gás, Petróleo e Derivados, Materiais e Serviços), Pagamentos das *Paper Companies*, Pagamento de Operações Financeiras e Serviços Diversos, Cobrança, Cobrança Nacional e Internacional, Repactuação de Dívidas, Suporte à Provisão para Devedores Duvidosos, Contas a Receber, Recebimentos Nacionais de Atividade Fim e Não Fim, Recebimentos de Exportações e Ingressos Financeiros (Ingressos Diversos, Mercado Futuro, Exportação de Serviço, Sobre-Estadia), Recebimentos pelas *Paper Companies*;
- **Contabilidade** – Análise e controle das Contas de Clientes, Análise e controle das Contas de Fornecedores, Análise e controle das Contas de Materiais, Análise e controle das Contas de Pessoal, Análise e controle das Contas de Depósitos Judiciais, Análise e controle das Contas de Importação, Análise e controle das Contas de Impostos, Acompanhar contabilização de seguros de bens e responsabilidade civil, Acompanhar e Analisar as Contas de Depósitos Judiciais e Sinistros Avisados, Revisar e Consolidar as Análises das Contas de Impostos Federais (IRRF, COFINS, PIS/PASEP), Revisar e Consolidar as análises das contas de Fornecedores no Exterior, Revisar e Consolidar as análises da Folha de Pagamento, das Provisões de Férias e 13º;
- **Tributário** – Apuração de Tributos Estaduais, Apuração de Tributos Municipais, Apuração de Tributos Federais Retidos, Apuração de PIS/COFINS e CIDE, Apuração de Encargos Trabalhistas e Previdenciários, Escrituração Fiscal, Sistemas Tributários.

O processo de transição enfocou quatro óticas principais: integração; liderança; movimentação e capacitação; e comunicação. A ótica integração se preocupou com a análise de impactos, abrangendo o planejamento e gerenciamento da jornada de mudança (do estado atual para o desejado) e a identificação de riscos potenciais, além de estabelecer plano de mitigação para tais riscos. Na liderança, a preocupação era com a busca de comprometimento dos patrocinadores, auxiliar os executivos no entendimento do processo de mudança e no direcionamento junto à equipe, além de liderar, motivar e reforçar o entendimento da trajetória de mudança. Movimentação e capacitação, como as próprias palavras indicam, referem-se ao estabelecimento de plano de movimentação de pessoas e de capacitação, com o objetivo de garantir infra-estrutura, processos e ferramentas necessários ao desempenho das atividades do Centro, bem como planejar a etapa de suporte, a fim de mitigar eventuais riscos durante a operação. Comunicação significa criar entendimento e comprometimento do público envolvido, reduzindo resistências e gerando o sentimento de participação no processo.

Os gestores da empresa identificaram as principais vantagens e desvantagens relacionadas à transferência dos processos para o COFIP. Dentre as vantagens, estão fortalecimento da integração entre as três Gerências Executivas, ganho de escala (maior agilidade e produtividade na execução dos processos), padronização/otimização dos processos, melhoria dos controles internos/minimização de riscos, especialização, modelo de governança orientado para um sistema único de gestão, gestão do conhecimento, melhor aproveitamento dos recursos humanos, capacitação da força de trabalho mediante realização de treinamentos específicos, possível aproximação da área de sistemas e da execução, criação

de um diretório único de informações no Centro, maior rapidez no tempo de resposta dos aplicativos utilizados para processamento de informações, otimização de custos (infra-estrutura, por exemplo). Quanto às desvantagens e riscos podem ser citados afastamento da execução de alguns processos em relação às Unidades de Negócio, especificidades dos processos que envolvam diferentes legislações tributárias estaduais e municipais, possível distanciamento das áreas de orientações tributárias (voltadas para assuntos estratégicos) e normas contábeis, possível transferência de pessoal das cidades que residem atualmente, possível necessidade de investimento inicial, possível perda de conhecimento momentânea, necessidade de treinamento em novos processos e/ou procedimentos, possível impacto gerado por outras iniciativas ou projetos que influenciem a Área Financeira (adequação contábil às normas internacionais e Sistema Público de Escrituração Digital, por exemplo).

Na visão da empresa, maior eficiência operacional contribuirá para a melhoria do atendimento aos órgãos apoiados e a Área Financeira dará o suporte necessário ao esperado crescimento da Petrobras nos próximos anos. Segundo dados da Petrobras, estudos financeiros apontam retorno da ordem de duzentos e sete milhões de reais para a Companhia com o estabelecimento do COFIP.

9 Aplicação do modelo

Conforme já abordado e após mapeamento dos fatores que influenciam a empresa, será aplicada a ferramenta de gestão estratégica matriz SWOT como instrumento de análise da implantação do COFIP, em dois cenários de atuação.

9.1 Matriz SWOT pré-COFIP

Este cenário corresponde à aplicação da matriz SWOT como ferramenta de análise da atuação da empresa no período anterior à implantação do COFIP.

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	S/O (MAXI-MAXI) - Conhecimento consolidado pelos profissionais que atuam nos diversos processos. - Proximidade aos órgãos apoiados.	W/O (MINI-MAXI) - Dificuldade na identificação pelos órgãos apoiados a que área buscar apoio. - Falta de indicadores operacionais.
Ameaças (Threats)	S/T (MAXI-MINI) - Proximidade da execução com a Sede da empresa, onde se encontram as gerências de orientação, planejamento e controle. - Profissionais que não pretendem mudar de área (retenção de competência).	W/T (MINI-MINI) - Divergências na aplicação das orientações da Sede entre as Regionais (execução). - Tempo de resposta ao atendimento de demandas. - Repasse repetitivo de consultas com a mesma natureza, sobrecarregando as gerências de orientação corporativa. - Custos operacionais mais elevados que no modelo centralizado.

Quadro 3 – Matriz SWOT pré-COFIP (Fonte: elaborado pelos autores)

9.2 Matriz SWOT pós-COFIP

O segundo cenário corresponde à análise de atuação posterior ao início das atividades do COFIP.

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	S/O (MAXI-MAXI) - Possibilidade de uniformidade na aplicação das orientações da Sede no COFIP (na execução dos processos migrados). - Melhor identificação pelos órgãos apoiados a que área buscar apoio. - Maior agilidade no atendimento de demandas e execução dos processos antes espalhados em diversas gerências. - Centralização no repasse de consultas com a mesma natureza, reduzindo tempo de resposta das gerências de orientação corporativa. - Possibilidade de revisão de normas e padrões em conjunto pelas gerências contábil, financeira e tributária, nas operações comuns. - Redução de custos operacionais. - Aprimorar a qualidade da informação e dos controles internos.	W/O (MINI-MAXI) - Distanciamento da execução da Sede da empresa, onde se encontram as gerências de orientação, planejamento e controle. - Necessidade de treinamento dos profissionais do COFIP para executar as tarefas de maneira uniforme. - Necessidade de revisão dos sistemas informatizados, para que atendam às novas demandas de informação. - Maior facilidade para implantação uniforme de indicadores operacionais. - Desembolso de valores com compensações financeiras aos empregados que mudaram para Salvador.
Ameaças (Threats)	S/T (MAXI-MINI) - Com a centralização e distanciamento da execução da Sede, maior dificuldade para participar dos processos de decisão. - Estruturar a gestão de forma aderente às metas estratégicas e operacionais da Companhia.	W/T (MINI-MINI) - Possibilidade de perda do conhecimento consolidado nas gerências que liberaram profissionais para o COFIP. - Distanciamento dos órgãos apoiados. - Necessidade de contratação de pessoal com experiência técnica para suprir as necessidades dos quadros funcionais das gerências do COFIP. - Possibilidade de descontinuidade nos processos devido à execução das tarefas ser realizada por profissionais inexperientes na atividade.

Quadro 4 – Matriz SWOT pós-COFIP (Fonte: elaborado pelos autores)

10 Conclusões

O estudo representou a aplicação da matriz SWOT como ferramenta de análise da atuação da empresa no período anterior e posterior à implantação do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras.

A aplicação desta ferramenta se baseou no desenvolvimento de um estudo de caso acerca do assunto, com identificação dos preceitos conceituais dispostos na teoria acadêmica relativos à matriz SWOT, contextualização do COFIP nas operações da Petrobras, além de mapeamento e consolidação das informações geradoras das matrizes SWOT pré e pós-implantação do Centro de Operações.

As matrizes construídas indicam posicionamento estratégico mais favorável no cenário de atuação pós-COFIP, pois são identificadas diversas situações em que se pode tirar maior proveito dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas, como na maior facilidade de obtenção de uniformidade na aplicação das orientações corporativas; na

melhor identificação pelos órgãos apoiados a que área buscar apoio; possibilidade de maior agilidade no atendimento de demandas internas e dos órgãos apoiados e execução dos processos antes espalhados em diversas gerências; possibilidade de centralização no repasse de consultas com a mesma natureza, reduzindo tempo de resposta das gerências de orientação corporativa e a possibilidade de execução inadequada de atividades; possibilidade de revisão de normas e padrões em conjunto pelas gerências contábil, financeira e tributária, nas operações comuns; redução de custos operacionais; e oportunidade de aprimorar a qualidade da informação e dos controles internos com base em fonte única de informações sobre execução.

As fraquezas apresentadas (distanciamento da execução da Sede da empresa, onde se encontram as gerências de orientação, planejamento e controle, podendo gerar maior autonomia; necessidade de treinamento dos profissionais do COFIP para executar as tarefas de maneira uniforme, possibilitando a criação de novas competências técnicas; necessidade de revisão dos sistemas informatizados, para que atendam às novas demandas de informação; maior facilidade para implantação uniforme de indicadores operacionais, por ora inexistentes; desembolso de valores com compensações financeiras aos empregados que mudaram para Salvador, que deve ser analisado pela ótica do custo/benefício, pela possibilidade de ganhos gerados serem maiores que os desembolsos) constituem-se em excelentes oportunidades para desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades emergentes.

Na ótica fraquezas/ameaças podem ser desenvolvidas estratégias para minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, na medida do possível, fazer face às ameaças, como pela realização de treinamentos junto aos profissionais que não migraram para o COFIP quanto ao conhecimento consolidado e tarefas realizadas anteriormente pelos profissionais que migraram; realização de encontros ou reuniões periódicos para avaliação junto aos órgãos apoiados da capacidade de atendimento, após o distanciamento físico em relação aos mesmos; abertura de concursos para selecionar profissionais ou contratação de consultores terceirizados para suprir as necessidades dos quadros funcionais das gerências do COFIP, pela não migração de todo o efetivo necessário ao desenvolvimento de suas atividades; e avaliação contínua dos trabalhos desenvolvidos, mediante a criação de indicadores operacionais, que impeça ou reduza a possibilidade de descontinuidade nos processos pela execução de tarefas por profissionais inexperientes na atividade, além da criação de cronogramas de treinamentos contínuos.

Como limitação do estudo, é apresentado o fato de o Centro analisado ter suas operações em funcionamento há menos de um ano, o que representa uma amostra reduzida de tempo no desenvolvimento de suas atividades, se comparado ao período do exercício social da empresa. Pelo exposto, sugere-se no futuro nova aplicação da metodologia utilizada neste trabalho, que poderá apresentar como resultados os mesmos ora apresentados ou novos fatores positivos e/ou negativos em complemento à análise atual.

11 Referências

CASTRO, G. S.; MORCH, R. B.; RODRIGUES, R. A. T.; FERREIRA, A. C. S. O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008.

CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, G.; PORTER, M. E. **Business Policy**: Text and Cases. 5th edition. Homewood, IL: Irwin, 1982.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; e WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KÜNZEL, A. **A análise estratégica como orientação ao processo de Inteligência Competitiva (IC) num caso empresarial do segmento industrial alimentício do Vale do Taquari (VT/RS)**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto alegre: Bookman, 2000.

PETROBRAS. **História**. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/portugues /index.asp>. Acesso em 11 jan 2009.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; e ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, out- dez 2007, p. 59-73.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística), n. 7. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi –2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

¹ Gerência de Gestão Corporativa ligada à gerência executiva do Financeiro Corporativo.

² Gerência de Recursos Humanos ligada à gerência executiva do Financeiro Corporativo.