



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS HUMANAS E APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES DE CARGAS**

JAKSON ULISSES NUNES

Mossoró, RN

2021

JAKSON ULISSES NUNES

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES DE CARGAS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira, Prof. Dr.

Coorientador: Fábio Chaves Nobre, Prof., Dr.

Mossoró, RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

N972d Nunes, Jakson Ulisses.
Diagnóstico estratégico aplicado em uma empresa
de transportes de cargas / Jakson Ulisses Nunes. -
2021.
43 f. : il.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira.
Coorientador: Fábio Chaves Nobre.
Relatório (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2021.

1. SWOT. 2. Planejamento Estratégico. 3.
Diagnóstico Organizacional. 4. Consultoria
Interna. I. Siqueira, Elisabete Stradiotto,

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

JAKSON ULISSES NUNES

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES DE CARGAS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado
a Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 25/05/2021

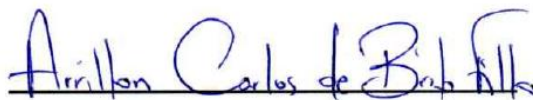
BANCA EXAMINADORA

ELISABETE STRADIOTTO Assinado de forma digital por ELISABETE
SIQUEIRA:06760976851 STRADIOTTO SIQUEIRA:06760976851
Dados: 2021.05.25 11:09:59 -03'00'

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
Orientadora – Ufersa

FABIO CHAVES Assinado de forma digital por
NOBRE:52800768304 FABIO CHAVES
NOBRE:52800768304
Dados: 2021.05.25 18:50:46 -03'00'

Prof., Dr. Fábio Chaves Nobre
Coorientador - Ufersa



Prof. Ms. Arilton Carlos de Brito Filho
Membro Externo

(In Memoriam)

Dedico este trabalho à minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a Deus, meu Pai, Aquele que me permite viver e sempre me guia com sua imensa luz e espiritualidade aos caminhos os quais preciso ir mesmo que haja tribulações, pois sei que Ele e seus anjos me protegerão.

Agradeço a minha família, meu íntimo, minha essência.

Agradeço aos meus colegas do grupo PET Gestão Social que pude vivenciar experiências incríveis neste projeto marcante na minha vida acadêmica.

Agradeço carinhosamente a minha professora Elisabete, tutora do grupo PET Gestão Social e minha orientadora neste trabalho a quem sou humildemente feliz por conhecê-la num momento tão oportuno numa época na minha vida.

Agradeço em especial a Eulita, por me encorajar a concluir este trabalho.

Agradeço aos proprietários da empresa de transporte de carga e logística, Natália e Otávio, minha irmã e seu esposo respectivamente, que me cederam sem obstáculos as informações necessárias para que eu pudesse construir este trabalho.

Agradeço a UFERSA e seus, meus professores.

“Onde há uma empresa de sucesso, alguém tomou alguma vez uma decisão valente”

(Peter Drucker).

RESUMO

Num contexto em que há uma grande competitividade, com a globalização e os avanços tecnológicos crescentes, as altas cargas tributárias, a falta de mão-de-obra qualificada e consumidores cada vez mais exigentes, buscando por produtos de qualidade, menor preço e bom atendimento, as organizações estão sendo obrigadas a mudar de postura para que consigam se manter no mercado cada vez mais competitivo e cheios de incertezas. Mediante este cenário, as organizações precisam traçar estratégias que sejam compatíveis e que assegurem a sua continuidade no mercado, buscando o auxílio de consultorias e intervenções profissionais externas. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo diagnosticar através de entrevista com o gestor da organização, apresentar propostas de intervenção através de uma consultoria interna por meio de uma análise *SWOT* (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*), em uma empresa de transporte rodoviário situada na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Após as análises e aplicação da ferramenta *SWOT*, observamos que a o ambiente externo da empresa, apresentou mais oportunidades do que ameaças, onde a sua força esta centrada para o desenvolvimento da organização. Como também, através da implementação do planejamento estratégico a empresa pode almejar os objetivos traçados, tais como: adquirir mais conhecimento sobre o seu nicho de mercado, estabelecer as diretrizes organizacionais, analisar os ambientes em que a organização está inserida, formular a estratégia e elaborar seu planejamento para aplicação da mesma.

Palavras-chave: *SWOT*; Planejamento Estratégico; Diagnóstico Organizacional; Consultoria Interna.

ABSTRACT

In a context in which there is great competitiveness, with globalization and increasing technological advances, high tax burdens, the lack of qualified labor and increasingly demanding consumers, looking for quality products, lower prices and good service, organizations are being forced to change their stance so that they can remain in the market more and more competitive and full of uncertainties. In this scenario, organizations need to devise strategies that are compatible and that ensure their continuity in the market, seeking the assistance of consultants and external professional interventions. In this sense, this work aims to diagnose through an interview with the organization's manager, to present intervention proposals through an internal consultancy through a *SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)*, in a road transport company located in the city of Mossoró, Rio Grande do Norte. After the analysis and application of the *SWOT* tool, we observed that the company's external environment presented more opportunities than threats, where its strength is centered on the development of the organization. As well, through the implementation of strategic planning, the company can aim at the objectives set, such as: acquire more knowledge about its market niche, establish the organizational guidelines, analyze the environments in which the organization is inserted, formulate the strategy and elaborate your planning to apply it.

Keywords: *SWOT*; Strategic Planning; Organizational Diagnosis; Internal Consulting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: organograma da estrutura organizacional vigente da Lis Transportes.....	21
Figura 2: fluxograma vigente do processo organizacional da Lis Transportes.....	23
Figura 3: modelo da matriz <i>SWOT</i>	31
Figura 4: modelo da matriz <i>SWOT</i> com indicação dos possíveis direcionamentos estratégicos	32
Figura 5: identificação dos rumos para a organização seguir os objetivos estratégicos	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: dispersão geográfica dos atores principais do mercado de transporte rodoviário de carga	18
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: forças e fraquezas internas da Lis Transportes	28
Quadro 2: oportunidades e ameaças externas da Lis Transportes	30
Quadro 3: matriz <i>swot</i> (FOFA) - forças e fraquezas observadas da Lis Transportes	31
Quadro 4: interpretação do cruzamento das variáveis da Lis Transportes	32
Quadro 5: cenário e objetivo estratégico da Lis Transportes	35
Quadro 6: resumo do diagnóstico e estratégias da Lis Transportes	37

LISTA DE MAPAS

Mapa 1: estado do rio grande do norte - divisão político administrativa	24
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres

PIB – Produto Interno Bruto

CNT – Confederação Nacional de Transportes

ETC – Empresas de Transporte Rodoviário de Carga

TAC – Transportador Autônomo de Cargas

CTC – Cooperativa de Transporte Rodoviário de Cargas

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

SRI - Stanford Research Institute

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*

FOFA - Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

PEST - Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T)

D.O. – Diagnostico Organizacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
2.1 Contexto do setor	17
2.2. Histórico.....	19
2.3 Caracterização da empresa	21
2.4 Número total de funcionários.....	21
2.5 Organograma vigente	21
2.6 Gestão de Processos	22
3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL	24
3.1 Ambiente organizacional	24
3.2 Caracterização dos <i>Stakeholders</i>	26
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
4.1 Forças e fraquezas	27
4.2 Oportunidades e ameaças.....	29
4.3 Matriz Swot (FOFA)	31
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	36
5.1 Estratégias a serem adotadas	37
6. CONCLUSÃO	38
7. REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e os avanços tecnológicos crescentes, as empresas tiveram que enquadrar-se em um novo mercado, e com as pequenas empresas não poderia ser diferente. Num contexto em que há uma grande competitividade, altas cargas tributárias, falta de mão-de-obra qualificada e consumidores cada vez mais exigentes, buscando por produtos de qualidade, menor preço e bom atendimento, as mesmas estão sendo obrigadas a mudar de postura para que consigam se manter no mercado cada vez mais competitivo e cheios de incertezas. Para Siqueira (2009), as empresas tiveram de atuar cada vez mais em escala mundial ou passaram a considerar na definição de estratégias a maior concorrência das importações e das empresas multinacionais. Esse novo cenário exigiu dos países um esforço maior para construção de ambientes de negócios mais modernos e eficientes, capazes de elevar os ganhos de competitividade, dentro e fora das unidades de produção, e de atrair mais investimentos.

Segundo Spessatto (2013, p, 388), “para as empresas manterem-se competitivas no mercado globalizado e de forte concorrência, precisam traçar estratégias que sejam compatíveis e assegurem sua continuidade”. Sendo assim, diante da necessidade de adaptação aos cenários de incertezas e mudanças, as organizações têm buscado o auxílio de consultorias, ou seja, a intervenção de um profissional externo devidamente qualificado, para encontrar alternativas aos problemas do dia-a-dia. (JACINTHO, 2004). Este mesmo autor descreve as habilidade do consultor e as capacidades de manter a cooperação e interação entre os sujeitos durante o processo.

Segundo Abicherquer (2011), uma intervenção externa pode colaborar para a elaboração de um planejamento estratégico, baseado em ferramentas de análise do ambiente interno e externo ao negócio, a fim de conhecer melhor o posicionamento atual e traçar objetivos e como estes serão alcançados.

Segundo Kurb (1986), considerando a natureza do serviço a ser prestado, destacam-se alguns elementos na consultoria, como: diagnóstico empresarial, quando o consultor investiga os recursos, os resultados, as políticas e os processos da organização, para determinar suas forças e fraquezas, bem como identificar problemas que afetam o desempenho da empresa; as pesquisas e análises, nas quais o consultor atua focado em um quesito de importância para o negócio/cliente, visto que entrega um relatório final, ao concluir o trabalho, analisando-o juntamente com o cliente; elaboração de soluções para problemas específicos, pois, muitas vezes, a organização tem problemas em processos e atividades, de maneira que precisa mais do que um diagnóstico: necessita que o consultor apresente uma solução.

Para os autores Arenhart e Sampaio (2020), para as pequenas e microempresas, o serviço de consultoria empresarial fornece suporte aos gestores, de modo que é indispensável sua participação. A fim de que a empresa alcance os resultados com eficiência, indica-se que o trabalho deve ser realizado em conjunto, buscando soluções, envolvendo pessoas e atividades em torno de um objetivo comum. Observam-se, nas microempresas, as peculiaridades e a necessidade de analisar cuidadosamente os dados em relação à atividade da empresa, seu tamanho, a cultura da região na qual estão inseridos, os recursos disponíveis da organização e seus desafios no ambiente interno e externo.

A consultoria apresentada neste estudo se dá em uma empresa de transporte rodoviário intitulada ficticiamente de Lis Transportes. A consultoria aplicada neste estudo se faz necessária devido aos principais relatos do gestor, com a crescente demanda do setor se teve como consequência o aumento da concorrência e o problema da falta de planejamento e estratégias para se buscar novos clientes. De acordo com Marchesnay (1993 *apud* ALMEIDA, 1994)¹, a dificuldade das pequenas empresas em implementar o planejamento estratégico pode ser atribuída a fatores como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de profissionais que supram a inexperiência dos dirigentes em gestão administrativa, excesso de tarefas operacionais dos dirigente e centralização de poder.

Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo, diagnosticar e apresentar propostas de intervenção através de uma consultoria interna e por meio de uma análise *SWOT* (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*), que segundo Oliveira (2007), consiste em uma ferramenta desenvolvida para ajudar na avaliação da realidade da empresa através da junção das análises externa e interna, permitindo à organização ter uma visão geral e profunda de sua situação. Contribuindo para a formatação de um planejamento estratégico em uma empresa atuante no ramo de transporte de cargas localizado em Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte.

2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Contexto do setor

O transporte rodoviário tem sido a preferência na movimentação interna de cargas no Brasil. A produção nacional de transporte (quantidade movimentada x distância percorrida) possui mais de 60% de participação do transporte rodoviário de cargas e, considerando apenas as cargas containerizáveis, essa parcela chega a 90% de participação (WANKE, 2010). Serviços de

¹ ALMEIDA, M. I. R. (1994). Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese de Doutorado. São Paulo, FEA-USP. A tese não está disponível online por solicitação do autor.

transporte geralmente englobam operações de coleta de carga na origem, transferência a terminais ou facilidades intermediárias, consolidação e desconsolidação de cargas, classificação, distribuição local e entrega no destino final (ALAMO & BRINATI, 2006).

Segundo a ANTT (2012), a preferência pelo transporte rodoviário tem fundamentos logísticos, tal como a pulverização da malha viária. Porém, também existem diversos fatores negativos a opção pelo transporte rodoviário no Brasil: (i) prática de excesso de carga, que acarreta na destruição da malha rodoviária nacional e em maiores custos de manutenção; (ii) falta de regulamentação da jornada de trabalho do motorista, permitindo que a viagem seja feita mais rapidamente e, conseqüentemente, reduzindo custos, ao mesmo tempo em que sacrifica o motorista e contribui para o aumento do número de acidentes de trânsito (cerca de 30% dos acidentes de trânsito no país tem caminhões envolvidos); (iii) sonegação de impostos, devido à ineficiência no controle da emissão de conhecimento de transporte ou mesmo da nota fiscal dos produtos transportados por autônomos; (iv) prática da carta-frete; e (v) prática de cobrança de fretes abaixo do custo, o que impede a renovação da frota (que tem idade média de 19 anos) e acarreta em consequências desastrosas para o consumo de combustível, poluição e acidentes.

Ainda assim, segundo Fleury (2003), a atividade de transportes no Brasil vem aumentando sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país, crescendo de 3,7% para 4,3% entre 1985 e 1999. Entre 1970 e 2000, o setor de transportes cresceu cerca de 400%, enquanto o aumento do PIB foi de 250%. Este crescimento foi fortemente influenciado pela desconcentração geográfica da economia brasileira nas últimas décadas, na direção das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste. O transporte rodoviário de cargas é responsável por seis de cada dez quilos de carga distribuída no país e, em 2010, movimentou 1,2 bilhões de toneladas, apresentando um crescimento de 5,1% comparado a 2009 (CNT, 2011).

A Tabela 1 apresenta dispersão geográfica dos principais atores que operam no mercado de transporte rodoviário de carga no Brasil.

Tabela 1: dispersão geográfica dos atores principais do mercado de transporte rodoviário de carga

Quantidade de Transportadores	CO	NE	N	SE	S	Total
TAC	52.439	89.557	18.974	342.582	168.229	671.781
	7,8%	13,3%	2,8%	51%	25,0%	
ETC	7.193	13.448	5.088	60.196	41.670	127.595
	5,6%	10,5%	4,0%	47,2%	32,7%	
CTC	28	76	32	221	266	623
	4,5%	12,2%	5,1%	35,5%	42,7%	100%

Fonte: JTL-RELIT | Journal of Transport Literature, Manaus, vol. 8, n. 4, Oct. (2014).

Portanto, atualmente o mercado brasileiro de transporte rodoviário envolve a participação de 127 mil empresas de transporte de cargas (ETC), 671 mil autônomos (TAC) e 623 cooperativas (CTC), gerando mais de 3,5 milhões de empregos (ANTT, 2012).

2.2. Histórico

Desde 21 de março de 2019, oficialmente a Lis Transportes inicia a sua atuação no cenário do mercado brasileiro de transporte rodoviário de cargas no interior do estado do Rio Grande do Norte, atualmente sob o regime jurídico de microempresa individual, regida pela Lei nº 123/2006, que uniformizou o conceito de microempresas com objetivo de favorecer um tratamento diferenciado, que visa proteger e auxiliar as pequenas empresas. A lei prevê benefícios como a simplificação e desburocratização nos processos de abertura, baixa e licitatórios; as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça; e o estímulo à inovação e à exportação. Ainda, com base na lei geral, pode-se adotar o regime tributário Simples Nacional, em que se beneficia da redução da carga de impostos, bem como da simplificação dos processos de cálculo e recolhimento. (BRASIL, 2006).

Sendo assim, abordaremos a seguir o contexto histórico da empresa objeto deste estudo, onde a coleta dos dados se deu por meio de entrevista aberta semiestruturada com o gestor da empresa.

Inicialmente o Gestor da LIS TRANSPORTES ao identificar uma oportunidade financeira um pouco mais vantajosa, em relação a trabalho regulado pela CLT, decidiu seguir a profissão do pai, no transporte de passageiros da cidade de Mossoró até a Areia Branca.

Em 2010, com veículo próprio, o então proprietário da Transportadora Lis procurou se estabelecer no ramo e ter uma renda fixa mensal. Decidiu prospectar e fazer contratos de viagens com alguns funcionários que trabalhavam no Banco do Brasil no município de Areia Branca, mas que moravam no município de Mossoró. Essa atividade foi desenvolvida por um período de 2 anos. Após a transferência de alguns desses funcionários, que foram trabalhar em outras cidades perdendo essa renda fixa, como também com a forte concorrência de outros motoristas, o mesmo percebeu que sua estratégia deveria mudar.

Sendo assim, ele deixou a rota inicial (Areia Branca – Mossoró) e passou a realizar viagens para Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, com o objetivo de aumentar o seu faturamento, comprar um veículo melhor para atender os clientes mais exigentes, e consequentemente buscar um novo mercado. Foi uma estratégia arriscada, ousada, porém, em 2014 com a ajuda de parceiros e outros motoristas, estes indicaram novos clientes e a obtenção de contratos conseguiu se firmar em uma linha para transporte de passageiros entre Mossoró e Natal.

No ano de 2016, percebendo que já estava saturada a concorrência dessa atividade, o proprietário viu uma nova oportunidade para inovar o seu negócio, que seria transportar apenas mercadorias, sendo estas maiores em quantidade e com valores de maior significância econômica, conseguindo assim suprir o faturamento que tinha anteriormente com o transporte de passageiros. Essa nova perspectiva de trabalho demandou a aquisição de um veículo maior, que atendesse a demanda dos serviços.

No início de 2018, o proprietário percebeu que as mercadorias que estava transportando, era algo que sua concorrência não havia explorado o que foi importante para seu crescimento, desta forma conseguiu pequenos contratos fixos para transporte desses produtos que eram advindos de empresas petrolíferas com destino a Petrobras, medicamentos para hospitais e mercadorias diversas, que demandavam maior rapidez para entrega, estas eram retiradas diretamente do aeroporto de Natal, sendo entregues até seu destino final. A partir daí, percebeu que sua empresa precisava seguir para algo mais sério e com isso, oferecer maior segurança aos seus clientes.

Em Mossoró com a ajuda do SEBRAE, no dia 21 de março de 2019, foi aberta oficialmente e legalmente a empresa Transportadora Lis, com o objetivo de atender a serviços de transportes de carga rodoviários entre Natal e Mossoró, como também em todo o estado do Rio Grande do Norte. A empresa legalizada como Pessoa Jurídica, identificou oportunidades para conquistar novos clientes, o negócio passou a ter um administrativo para cuidar das notas fiscais e logísticas, e ao final de 2019, a Lis Transportes já atendia o serviço de entregas para quatro municípios do estado.

No início de 2020 por indicação de um cliente, a Lis Transportes conseguiu fechar uma parceria com uma empresa multinacional, passando de quatro, para agora trinta e seis municípios atendidos. Toda essa demanda foi decorrente ao aumento significativo de compras pela internet, somadas às outras demandas já existentes. Em seus onze anos de história, sendo um deles como empresa jurídica. Atualmente conta com três veículos para atender entregas rápidas e um caminhão transportando de um simples e importante envelope, a uma peça de até oito toneladas.

Sendo assim, observamos que ao longo do período de tempo relatado pelo gestor da empresa, o mesmo utilizou-se de algumas estratégias no contexto de evolução da empresa, como: a identificação de oportunidade financeira, aquisição de bens para melhoria dos serviços, mudança de cenário (rota), aquisição de contratos individuais, inovação do ramo, onde passou do transporte de passageiros, para apenas transporte de cargas e o fechamento de parceria com uma empresa multinacional.

2.3 Caracterização da empresa

A Lis Transportes atualmente é uma pequena empresa (individual). De acordo com o Portal do Sebrae (2018), o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº. 123/2006, para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme consta na Constituição Federal, sendo esta, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a competitividade da micro e pequena empresa e do microempreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

A Lis Transportes possui atuação de dois anos no mercado de transporte rodoviário de cargas em Mossoró e região do Oeste Potiguar.

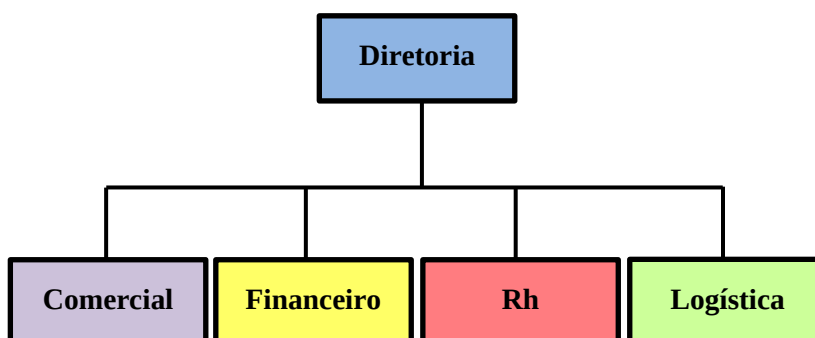
2.4 Número total de funcionários

Por se tratar de uma pequena empresa, a transportadora, possui um fluxo de processos enxuto, com poucos profissionais, mas que possibilita a divisão de tarefas visando a qualidade nos processos de atendimento aos serviços. O Gestor é responsável pela coordenação da gestão, e é auxiliado por uma assistente administrativa, que trabalha nos fluxos administrativos na emissão de notas fiscais e logística das entregas, que consiste em conferir os endereços dos produtos, e a divisão das entregas, por bairros e ou outras cidades, como também, possuem um entregador fixo na cidade Mossoró, e entregadores terceirizados, contratados de acordo com a demanda dos serviços de entrega nas cidades do interior do estado onde a empresa atua. Sendo assim, a empresa, possui três funcionários fixos.

2.5 Organograma vigente

O organograma tem por finalidade representar graficamente a estrutura organizacional das empresas, demonstrando os seus níveis hierárquicos. Para Oliveira (2000), essa estrutura organizacional representa o conjunto organizado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das partes organizacionais de uma determinada empresa. O organograma corresponde à imagem gráfica como forma de simplificar na prática a estrutura organizacional que uma empresa adota, conforme podemos observar na Figura 1:

Figura 1: organograma da estrutura organizacional vigente da Lis Transportes



De acordo com Cury (2005), a estrutura funcional é geralmente aplicada em empresas de pequeno e médio porte por suas definições de tarefas simples e nas quais a hierarquia é bem centralizada visando o autocontrole, ou seja, cada departamento, pela natureza de suas funções, deve resolver os seus problemas específicos e gerenciar as suas atividades diárias.

Para os autores Sobral e Peci (2008), as organizações estão divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas especializadas que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização. As organizações podem estar divididas em muitas áreas funcionais, dependendo de sua atividade principal e de seus objetivos. As mais comuns são: a área de produção ou de operações, a área comercial ou de marketing, a área de finanças e a área de recursos humanos.

A estrutura organizacional da Lis Transportes é composta por cinco áreas funcionais distintas, utilizaremos os conceitos de Sobral e Peci (2008) para cada uma delas:

- A diretoria, onde ocorrem os processos de planejamento, organização, direção e tomada de decisões, são de responsabilidade do gestor e proprietário da empresa;
- o financeiro tem por objetivo captar, manter e utilizar os recursos financeiros da empresa, é de responsabilidade da assistente administrativa;
- Os recursos humanos (RH), responsável pelo recrutamento e treinamento e desenvolvimento de pessoas, também tem por responsabilidade a assistente administrativa;

O comercial e logística, onde no contexto da Lis Transportes, está direcionada segundo os autores Sobral e Peci (2008), a distribuição: concepção e administração de um sistema de entrega de produto certo, no local certo, no momento certo e nas quantidades certas; as tarefas são divididas entre o gestor e a assistente administrativa e os entregadores fixos e terceirizados.

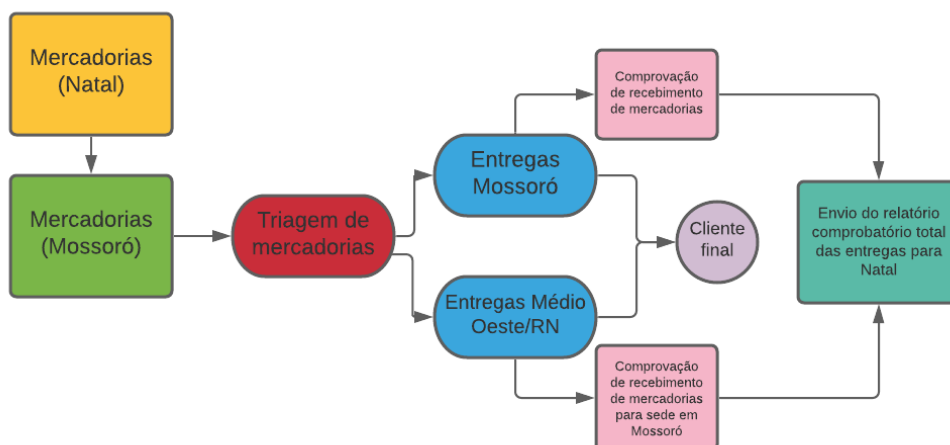
Ao analisar essas informações, podemos entender que cada departamento exerce diferentes funções, de acordo com a estruturação da organização, mas que se relacionam entre si, na medida em que executam os processos de gestão de suas atividades, como veremos no tópico a seguir.

2.6 Gestão de Processos

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Concordando com Adair e Murray (1996), os autores citam que

um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado. Abaixo, na Figura 2, podemos observar a estrutura do processo organizacional da Lis Transportes:

Figura 2: fluxograma vigente do processo organizacional da Lis Transportes



Fonte do autor: elaborado através de informações coletadas na empresa Lis Transportes.

O processo organizacional da Lis Transportes se dá primeiramente com o recebimento da informação de que há mercadorias para serem recolhidas no galpão principal do fornecedor e/ou de outros clientes que estariam em localidades específicas. Salientar que a cidade origem de todo esse processo de recebimento é Natal, onde estão os clientes, e o destino primário é a cidade de Mossoró, local da matriz da transportadora.

Ao visualizar a notificação, a Transportadora se desloca de Mossoró (sede da transportadora), para Natal para receber todas as mercadorias e a transportar para a sede onde é feita a triagem de todos os produtos que serão entregues aos consumidores finais. Nessa triagem e conferência, a assistente administrativa e de logística, separa as mercadorias organizando-as por cidade destino e aos entregadores.

Em alguns municípios do oeste potiguar o processo se diferencia, as mercadorias são direcionadas a entregadores terceirizados que se encarregam da entrega aos consumidores finais. Esses últimos mencionados encontram-se no fluxo no quadro acima e se localizam nos municípios de Guamaré, Campo Grande, Portalegre, Severiano Melo, Luiz Gomes e Pilões, conforme podemos observar no mapa 1, indicados por setas vermelhas, estas cidades estão

situadas na região do médio oeste do estado do Rio Grande do Norte, facilitando e agilizando as entregas já que conhecem todas as localizações e particularidades desses municípios.

Mapa 1: estado do rio grande do norte - divisão político administrativa



Fonte: Instituto de Defesa do Meio Ambiente do Rio Grande do Norte.

Após a entrega ser realizada, os entregadores, sejam eles da cidade sede (Mossoró) ou os terceirizados (médio oeste potiguar), realizam o processo administrativo de comprovação de recebimento do produto e ao final do dia, envia o relatório para o setor administrativo da transportadora para que seja feita a constatação de entrega final no sistema do cliente principal que fica situado na capital do estado.

3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

3.1 Ambiente organizacional

O ambiente de uma organização pode ser explicado das mais diversas formas. Para Megginson *et al.* (1998), o ambiente organizacional é um composto por forças externas que atuam no funcionamento e exercem influências na tomada de decisão das organizações e basicamente estão subdivididos em três partes distintas:

- a) Ambiente interno é o que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como, a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais;
- b) Ambiente de tarefas ou operacional é o que inclui os fatores que interagem diretamente com a organização quando é posta em funcionamento, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial;
- c) Ambiente externo ou macro ambiente é o que inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como, os elementos de ação indireta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

O ambiente interno da Liz transportes, é composto pelos elementos internos existentes na organização e que sofrem o seu controle direto, como seus trabalhadores, o administrador, a cultura organizacional, os elementos tecnológicos, a estrutura organizacional e suas instalações físicas; O ambiente operacional da Liz Transportes é representado por todos que interagem diretamente com a organização quando em seu pleno funcionamento, e é composto pelos consumidores, como o cliente principal (o que expede as mercadorias a serem transportadas) e o final (o que recebem as mercadorias transportadas), os fornecedores de recursos, instituições financeiras, concorrentes e grupos reguladores; O ambiente externo da Liz Transportes é representado pelo contexto no qual a organização existe e opera fora dos limites internos, e é composto pelos seus clientes, fornecedores, concorrentes, legislações inerentes ao seu setor de atuação, situações econômicas e políticas.

Segundo Bowditch e Buono (1997), alguns ambientes organizacionais diferem entre si, principalmente em relação aos seus sucessos ou fracassos. A necessidade de definir e conhecer seus componentes resulta em diversas teorias administrativas nas quais as organizações, além de serem vistas como sistemas abertos, precisam adaptar-se às condições mutantes do ambiente externo.

No entanto, como as percepções dos indivíduos são moldadas por suas experiências, com as organizações ocorre à mesma coisa. O mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de modo diferente por duas ou mais organizações e pelas pessoas que interagem com a mesma. Esta percepção está ligada ao que cada organização considera importante ou não em seu ambiente organizacional.

Neste sentido, a percepção do ambiente organizacional da Lis Transportes se traduz nos conceitos de Megginson *et al.* (1998), através de seu ambiente de tarefas ou operacional e do ambiente externo ou macro ambiente. Como também através da visão de Bowditch e Buono (1997), onde a organização estudada precisa adaptar-se as condições mutantes do ambiente

externo, ou seja, do mercado cada vez mais competitivo se fazendo necessário um planejamento estratégico.

Sendo assim, o ambiente organizacional da Lis Transportes é composto pelos ambientes internos e externos e por pessoas que interagem direta ou indiretamente na organização, que discorreremos a seguir a sua caracterização.

3.2 Caracterização dos Stakeholders

Segundo Freeman e Mcvea (2000), a primeira aparição do termo *stakeholder* no campo da Administração deu-se em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute – SRI*) em 1963.

A teoria dos *stakeholders* possui suas raízes advindas da sociologia, do comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, podendo ser definida, segundo Freeman e Mcvea (2000), como a formulação e implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa.

Para os autores Lougee e Wallace (2008), a teoria dos *stakeholders* sustenta que o desempenho empresarial deve ser avaliado em termos de sua capacidade para satisfazer não só seus acionistas, mas também outros interessados na corporação, como clientes, empregados, fornecedores, comunidade local e a sociedade em geral.

Sendo assim, a principal tarefa nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa em longo prazo. Em resumo, a teoria, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes, e a consequente promoção dos diferentes interesses.

Os *stakeholders* são caracterizados na Lis Transportes como o conjunto de funcionários; clientes, representados aqui pelo cliente principal da empresa (o que expede as mercadorias para transporte), o cliente final (o que recebe a mercadoria transportada em seu destino final); os fornecedores, representados pelo comércio local ao qual a empresa consome seus produtos e serviços e as utilizam em seu funcionamento cotidiano; os concorrentes, que oferecem serviços de transporte de mercadorias; as pessoas físicas que prestam serviço de entregas que colaboram com a empresa no processo; e a comunidade local, representadas pelos familiares dos clientes, sindicatos e pessoas que tenham interesses diferentes e ou relacionamento com os participantes da empresa.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Rigby e Bilodeau (2009), o Planejamento Estratégico consiste em uma das ferramentas de gestão mais utilizadas entre os executivos, mesmo quando se trata de resultados em curto prazo. Conforme Mintzberg *et al.* (2006), muito antes de sua conceituação e aplicação sistêmica na administração das empresas, os conceitos de estratégias já se faziam presentes nas manobras militares, a fim de definir o melhor método e momento de aplicar os recursos.

Segundo Mintzberg (2004), ao apresentar o modelo de Steiner, demonstra o planejamento de longo prazo por meio da missão, objetivos, políticas e estratégias da empresa, programas de médio prazo que detalham as diretrizes do longo prazo e, por último, o planejamento de curto prazo que apresenta metas e planos táticos.

Vale ressaltar que as empresas no contexto de suas estratégias, precisam ter um objetivo definido a ser alcançado para direcionar sua atuação, por isso é necessário ter três definições: Visão, Missão e Objetivos. Segundo Oliveira (2007), a missão é a maneira de determinar os valores, crenças, ou áreas básicas de atuação, conforme filosofias e tradições da empresa; a visão é a perspectiva da empresa em longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de um prazo determinado objetivo se guiando conforme os seus valores e filosofias, visando melhoria e domínio em sua área de atuação e prestação de serviço; e o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.

Para Latif *et al.* (2013), o planejamento estratégico não se separa da gestão. Segundo Fischmann e Almeida (2009), a administração empresarial possui o nível operacional, que cuida de operações como produção, compras e vendas; o nível administrativo, que trata da integração e relações da empresa, como finanças e recursos humanos, e o nível estratégico, que orienta a organização em seu ambiente, com o objetivo de obter uma organização eficaz, o que significa, conforme Oliveira (2001), produzir alternativas criativas, maximizar recursos, obter resultados e aumentar o lucro.:

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores como Snelling (2013), Longenecker *et al.* (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005) e Bordum (2010) expõem a análise de *SWOT* – *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como uma importante ferramenta. Para Longenecker *et al.* (2012), o *SWOT* demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais.

4.1 Forças e fraquezas

Segundo Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e

organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Com relação às fraquezas, Martins (2007), considera que são os aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Os autores Matos, Matos, Almeida (2007), nos diz que, as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.

Sendo assim, a fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável para seu crescimento, está deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para fins futuros de competitividade estratégica de mercado.

Segue abaixo o Quadro 1, apresentando os fatores internos que representam os pontos fortes e os pontos fracos identificadas no ambiente interno organizacional da Lis Transportes:

Quadro 1: forças e fraquezas internas da Lis Transportes

Principais forças e fraquezas	
<i>Forças</i>	
1	Experiência e conhecimento do negócio pelo dono da empresa;
2	Entregas atendidas antes do prazo estabelecido proporcionando bom relacionamento com os clientes;
3	Empresa localizada em Mossoró que é um ponto estratégico para a distribuição das mercadorias às cidades do Central Potiguar e Oeste Potiguar;
4	Veículos que atendem a atual demanda de mercadorias;
5	Preço competitivo;
6	Equipes de entregadores estratégicos em cidades distantes de Mossoró que otimizam o tempo de entrega;
7	Logística enxuta (<i>stand by</i>) – 3 dias da semana, desloca-se o caminhão para Natal, e nos demais dias se faz a distribuição nas cidades foco;
<i>Fraquezas</i>	

1	Falta de um espaço físico galpão para a separação de todas as mercadorias que chegam;
2	Dificuldade de encontrar motoristas comprometidos com a empresa daí há uma rotatividade de contratação desse profissional - alta rotatividade;
3	Ausência de capital de giro;
4	Alta concorrência na cidade de Mossoró, com empresas maiores e com mais tempo de mercado;
5	Ausência de estratégias de marketing para captação de novos clientes;
6	O veículo de grande porte e de uso próprio da empresa é alugado;
7	A empresa não possui horários flexíveis – finais de semana e feriados.

Fonte: elaborado através de informações coletadas na empresa Lis Transportes.

Um ponto importante a ser considerado é a terceirização do processo de entregas da Lis transportes, observada como uma força e uma fraqueza, considerada como uma nova maneira de as empresas se relacionarem com o fornecedor e o consumidor, buscando uma flexibilização e a redução de custos, ou seja, uma busca de compor a sua flexibilidade da força de trabalho de maneira que atenda as suas demandas. Segundo Bresciani (1997), em vista disso, as subcontratações se expandem, principalmente através de pequenas empresas fornecedoras de mão de obra para os serviços de apoio a produção.

A coleta de informações sobre o ambiente interno ajudou a organização a conhecer melhor a si mesma e analisar o que é necessário fazer para combater suas fraquezas e ganhar novas vantagens competitivas. Sendo assim, a definição de vantagem competitiva para o autor Ansoff (1965), definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

4.2 Oportunidades e ameaças

Os autores Ferrell e Hartline (2009), consideram que as oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural. Contudo, as organizações devem estar atentas ao ambiente externo, pois este influi diretamente nos fatores internos dos mesmos.

As oportunidades para o autor Rezende (2008) são para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las. Sendo assim, as oportunidades refletem diretamente nas organizações e devem ser observadas, pois estas influem tanto no ambiente externo quanto interno, e oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da

identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

Martins (2006) considera que as oportunidades são como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita.

Com relação às ameaças, de acordo com Martins (2007), são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade. Estas ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar perda de posicionamento de mercado.

Segue abaixo a Quadro 2, apresentando os fatores externos que representam as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo organizacional da Lis Transportes:

Quadro 2: oportunidades e ameaças externas da Lis Transportes

Principais oportunidades e ameaças	
<i>Oportunidades</i>	
1	Crescente aumento de vendas pela internet, com o início do isolamento da pandemia de COVID-19;
2	Investimento das empresas que vendem produtos pela internet, como o frete grátis;
3	Empresas que atendem o mesmo cliente principal apresentam problemas de atraso nas entregas das mercadorias;
<i>Ameaças</i>	
1	Entrada de novos concorrentes devido a tendência e aumento de vendas pela internet;
2	Muitos trechos de vias estaduais em más condições de circulação como buracos que causam danos aos transportes;
3	Aumento do preço dos combustíveis;
4	Endereços com erros e de difícil acesso;
5	Falta de incentivos bancários para compra de veículos apropriados, devido aos entraves organizacionais;
6	Possuir apenas um Cliente principal, ou seja, aquele que gera entre 80% e 90% do faturamento.

Fonte: elaborado através de informações coletadas na empresa Lis Transportes.

A análise do ambiente externo ajuda a organização a conhecer melhor o ambiente que está inserido, permitindo que a empresa tenha um melhor aproveitamento das oportunidades e identifique o que é necessário fazer para atenuar as ameaças.

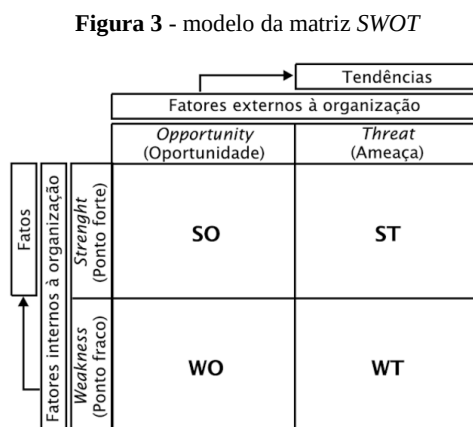
4.3 Matriz Swot (FOFA)

Para que o planejamento se torne eficaz é necessário definir ações a serem tomadas após levantar as competências da empresa. Assim para Campos (2016), se torna inútil a organização apontar suas especificidades e os pontos de desenvolvimento se a mesma não compreender como empregar esses conhecimentos.

Para Pereira (2007), a matriz FOFA é um termo formado pela abreviatura de quatro focos da análise, sendo eles: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças; também chamada de análise *SWOT* (em inglês: *Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats,*) consiste em uma ferramenta desenvolvida para ajudar na avaliação da realidade da empresa através da junção das análises externa e interna, permitindo à organização ter uma visão geral e profunda de sua situação.

Tavares (2005) considera as oportunidades e ameaças como fatores externos que a organização deve enfrentar ou usar a seu favor para melhorar seu desempenho. As forças e fraquezas por sua vez correspondem a fatores internos, que a empresa precisa conhecer para posicionar-se frente às alternativas de decisão.

Para entendermos melhor de onde provêm os fatores que utilizamos na construção desta ferramenta e para facilitar a compreensão da mesma, segundo Matos *et al.* (2007), no processo de elaboração da matriz *SWOT*, após analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas), é necessário fazer um cruzamento entre os fatores internos e externos, verificando cada um dos itens listados para que seja possível desenvolver quatro tipos de direcionamento estratégico para a organização conforme a Figura 3.

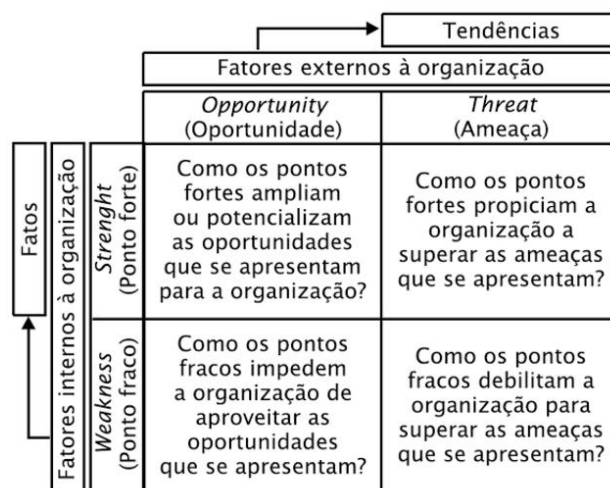


Fonte: Matos *et al.*, 2007, p. 152

Matos *et al.* (2007), ainda explica cada um dos direcionamentos estratégicos desenvolvidos a partir do cruzamento entre os fatores de cada ambiente (Figura 4):

- O direcionamento *SO* (pontos fortes versus oportunidades) usa os pontos fortes internos da organização para tomar vantagens nas oportunidades externas;
- O direcionamento *WO* (pontos fracos versus oportunidades) valoriza os pontos fracos internos, tomando vantagens nas oportunidades externas;
- O direcionamento *ST* (pontos fortes versus ameaças) usa os pontos fortes internos para evitar ou reduzir os impactos das ameaças externas;
- O direcionamento *WT* (pontos fracos versus ameaças) faz com que a organização busque estratégias para resolução de problemas conforme eles vão surgindo.

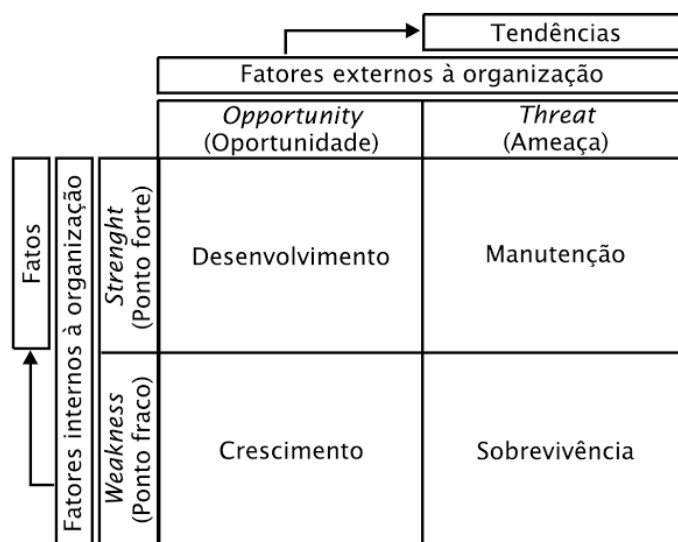
Figura 4 - modelo da matriz *SWOT* com indicação dos possíveis direcionamentos estratégicos



Fonte: Matos *et al.*, 2007, p. 153.

Matos *et al.* (2007) complementam que através da matriz *SWOT* podemos definir os objetivos estratégicos e metas a partir dos direcionamentos estratégicos que podem ser verificados através da Figura 5 (a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento).

Figura 5 - identificação dos rumos para a organização seguir os objetivos estratégicos



Fonte: Matos *et. al.*, 2007, p. 154.

Sendo assim, dimensionarmos esses fatores é de extrema importância para auxiliar o gestor a visualizar o cenário em que a empresa se encontra, podendo assim vislumbrar chances de desenvolvimento e pontos prejudiciais à organização. Além disso, através da assimilação tanto quanto dos pontos positivos e negativos, como dos internos e externos, a análise *SWOT* permite identificar recursos que possam ser desenvolvidos como vantagens competitivas do empreendimento.

Para auxiliar a compreensão dos gestores a respeito da metodologia de cruzamento e dos critérios utilizados para a pontuação das variáveis, foi elaborado o Quadro 3, que mostra como os cruzamentos das variáveis devem ser interpretados. Como também, inserido neste, a escala de pontuação, utilizada para mensurar as forças e fraquezas identificadas. As cores utilizadas no Quadro 3, da matriz *SWOT*, estão relacionadas a fim de possibilitar uma visualização e compreensão mais rápida da mesma.

Quadro 3: matriz swot (FOFA) - forças e fraquezas observadas da Lis Transportes

MATRIZ SWOT					AMBIENTE EXTERNO																						
					OPORTUNIDADES			SOMA	AMEAÇAS						SOMA												
ESCALA DE PONTUAÇÃO <table><tr><td>5</td><td>Impacto elevadíssimo e direto</td></tr><tr><td>4</td><td>Alto impacto</td></tr><tr><td>3</td><td>Médio impacto</td></tr><tr><td>2</td><td>Baixo impacto</td></tr><tr><td>1</td><td>Impacto baixíssimo e indireto</td></tr><tr><td>0</td><td>Não há impacto</td></tr></table>					5	Impacto elevadíssimo e direto	4	Alto impacto	3	Médio impacto	2	Baixo impacto	1	Impacto baixíssimo e indireto	0	Não há impacto	Crescente aumento de vendas pela internet, com o início do isolamento da pandemia de COVID-19;			SOMA	Possuir apenas um Cliente principal, ou seja, aquele que gera entre 80% e 90% do faturamento;						SOMA
5	Impacto elevadíssimo e direto																										
4	Alto impacto																										
3	Médio impacto																										
2	Baixo impacto																										
1	Impacto baixíssimo e indireto																										
0	Não há impacto																										
Investimento das empresas que vendem produtos pela internet, como o frete grátis;			Entrada de novos concorrentes devido a tendência e aumento de vendas pela internet;																								
Empresas que atendem o mesmo cliente principal, apresentam problemas de atraso nas entregas das mercadorias;			Muitos trechos de vias estaduais em más condições de circulação como buracos que causam danos aos transportes;																								
			Aumento do preço dos combustíveis;																								
			Endereços com erros e de difícil acesso;																								
			Falta de incentivos bancários para compra de veículos apropriados, devido aos entraves organizacionais;																								
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	Experiência e conhecimento do negócio pelo dono da empresa;	5	3	5	13	5	3	0	3	1	5	17														
		Entregas atendidas antes do prazo estabelecido proporcionando bom relacionamento com os clientes;	5	5	5	15	5	5	3	3	3	1	20														
		Empresa localizada em Mossoró que é um ponto estratégico para a distribuição das mercadorias às cidades do Central Potiguar e Oeste Potiguar;	5	5	3	13	5	5	1	1	1	1	14														
		Veículos que atendem a atual demanda de mercadorias;	5	5	3	13	1	0	1	1	0	3	6														
		Equipes de entregadores estratégicos em cidades distantes de Mossoró que otimizam o tempo de entrega;	5	5	5	15	1	1	3	1	3	0	9														
		Logística enxuta (stand by);	5	5	3	13	1	0	1	1	1	0	4														
		Preço competitivo;	5	5	3	13	3	3	0	0	0	1	7														
	SOMA		35	33	27	190	21	17	9	10	9	11	154														
	PONTOS FRACOS	Falta de um espaço físico galpão para a separação de todas as mercadorias que chegam;	5	1	3	9	5	5	0	0	0	1	11														
		Dificuldade de encontrar motorista (é só um) comprometidos com a empresa daí há uma rotatividade de contratação desse profissional - alta rotatividade;	5	3	0	8	0	0	0	0	0	0	0														
Ausência de capital de giro;		5	1	0	6	5	0	0	0	0	5	10															
Alta concorrência na cidade de Mossoró, com empresas maiores e com mais tempo de mercado;		5	1	5	11	3	5	0	0	0	3	11															
O veículo de grande porte e de uso próprio da empresa é alugado		5	0	3	8	0	0	0	0	0	5	5															
A empresa não possui horários flexíveis – finais de semana e feriados;		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Ausência de estratégias de marketing para captação de novos clientes;		5	0	5	10	5	5	0	0	0	0	10															
SOMA		30	6	16	104	18	15	0	0	0	14	94															

Fonte: elaborado pelo autor.

Sendo assim, a matriz *SWOT* elaborada apresenta as principais variáveis que influenciam a empresa, tanto no ambiente interno como no externo, tornando possível traçar a estratégia com base nos aspectos mais relevantes da avaliação. Os valores obtidos para o preenchimento da matriz têm como referência a escala de impacto, onde as pontuações variam de 0 para não há impacto e 5 para impacto elevadíssimo e direto. Tal mensuração de valores pode ser feita através da identificação dos fatores internos (oportunidades e ameaças) e os fatores externos (forças e fraquezas) e da percepção do pesquisador quanto à escala de impacto e seus números

correspondentes. Após a mensuração dos valores na escala, foi feito a soma das pontuações com o critério de somar as colunas: oportunidades e forças, ameaças e forças, oportunidades e fraquezas e ameaças e fraquezas, como podemos ver no Quadro 4.

Contudo, para uma melhor análise e interpretação da matriz, foi realizado um cruzamento das variáveis que compuseram os ambientes. O impacto causado pelos cruzamentos, conforme se mostra na Figura 6, foram hierarquizados e somados, possibilitando a identificação dos eventos com maior repercussão na empresa, onde segundo Matos *et al.* (2007, p.153 e 154), a interpretação dessas variáveis de cruzamento, indicaram possíveis direcionamentos estratégicos e a identificação dos rumos para a organização seguir os seus objetivos estratégicos.

Quadro 4 - interpretação do cruzamento das variáveis da Lis Transportes

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO Oportunidades + Forças 190	MANUTENÇÃO Ameaças + Forças 154
	FRAQUEZAS	CRESCIMENTO Oportunidades + Fraquezas 104	SOBREVIVÊNCIA Ameaças + Fraquezas 94

Fonte: elaborado pelo autor.

Sendo assim, a partir dos dados obtidos, como mostra no Quadro 4, foi possível identificar os eventos que obtiveram a maior soma de seus impactos no total.

A aplicação da ferramenta revelou que a análise do ambiente externo da empresa, apresentou mais oportunidades do que ameaças, onde a sua força esta centrada para o desenvolvimento da organização. Nesse caso, a Lis Transportes deve aproveitar o momento de oportunidades crescente das vendas por internet, devido ao isolamento da pandemia de COVID-19, como também o benefício da problemática de suas concorrentes quanto ao atraso das entregas de mercadorias. No entanto, tal indicação para o crescimento, não anula as ameaças existentes em seu ambiente externo, destacando como principal ameaça relatada pelo gestor, a concentração de seu faturamento em apenas um cliente, como também, outras ameaças foram relatadas como, a entrada de novos concorrentes no setor de atuação, a alta dos preços do combustível e a falta de incentivos bancários devido a entraves organizacionais, são fatores que

devem ser levados em alta consideração na elaboração do planejamento estratégico com relação ao ambiente externo da Lis Transportes.

No que se refere à análise interna, de acordo com a matriz *SWOT*, os pontos fortes da empresa estão direcionados para a manutenção da empresa, centradas na experiência adquirida ao longo do período de atividade no setor de transportes, na localização estratégica da cidade sede, a prática de preço competitivo e por possuir logística enxuta. Os pontos fracos relatados é a falta de um lugar apropriado para o trabalho de triagem de mercadorias, a falta de capital de giro e de funcionários qualificados, indicando uma fraqueza com relação à sobrevivência da empresa. Abaixo no Quadro 5, segue o cenário e os objetivos para orientação das estratégias que devem ser adotadas.

Quadro 5: Cenário e objetivo estratégico da Lis Transportes

		AMBIENTE INTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO Objetivo de Desenvolvimento Desenvolver estratégias Internas, de novos mercados e de recursos humanos.	MANUTENÇÃO Objetivo de Manutenção Se resguardar no mercado e concentra-se em seus atuais serviços e clientes.
	FRAQUEZAS	CRESCIMENTO Objetivos de Crescimento Almejar melhorias internas (combater os pontos fracos), buscando novos clientes, uma vez que as oportunidades são favoráveis.	SOBREVIVÊNCIA Objetivo de Sobrevivência Reduzir custos, não investir e procurar sobreviver ao mercado melhorando suas fraquezas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Sendo assim, ao observar o Quadro 5, entendemos que o cenário ideal, aponta maior foco para um objetivo estratégico de desenvolvimento interno de novos mercados e recursos humanos e para o objetivo de manutenção, de resguarda-se no mercado e concentra-se em seus serviços e clientes. Como também, objetivos para o crescimento interno e sobrevivência, como o combate de pontos fracos buscando novos clientes, redução de custos e não investir.

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Antes de qualquer ação é necessário entender o contexto da organização, detectando, identificando e entendendo a razão dos comportamentos organizacionais atuais (BORREGO *et al.*, 2008; HERRERA *et al.*, 2012). Desta forma, a realização de diagnósticos surge como uma abordagem de análise e auxiliar à gestão, que de certa forma está vinculada ao planejamento

estratégico, contribui para a definição da capacidade de resposta às mudanças do ambiente empresarial e facilita na prática das decisões.

Segundo Santos e Canêo (2009), o principal objetivo do D.O. é conhecer e analisar o funcionamento da organização em toda sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspectos, sejam econômicos, estruturais ou organizacionais.

Cury (2000) defende que a avaliação da organização tem como principal objetivo diagnosticar de forma situacional as causas e estudar as soluções integradas dos problemas empresariais, com o objetivo de planejar mudanças, aperfeiçoar o clima e a estrutura da organização, assim como analisar os métodos e processos de trabalho. O autor propõe ainda que, de acordo com o diagnóstico feito, deve-se estipular uma intervenção planejada, direcionando as mudanças em cada fase de execução e controlando os resultados.

Durante o processo de diagnóstico, primeiramente são destacadas a identidade e a finalidade da organização, isto nos permite obter uma ideia clara do que a organização é e também o que não é, como seus objetivos e finalidades, levando em consideração, diferentes observações. (SCHWANINGER, 2006; ESPEJO e REYES, 2011).

Janicijevic (2010) acrescenta à definição a identificação de deficiências organizacionais, que deverão ser neutralizadas através da mudança organizacional. Enquanto Santos (2012) comenta que se trata de uma intervenção que traz inerente a cultura da mudança e assume a organização como um sistema total, no qual o desempenho é determinado pelo alinhamento entre estratégia, trabalho, pessoas, estrutura e cultura. Sendo assim, abordaremos a seguir as estratégias que devem ser adotadas mediante o diagnóstico organizacional.

5.1 Estratégias a serem adotadas

Após a análise do cenário definido na matriz *SWOT*, foram constatados que a melhor estratégia a ser tomada pela organização é buscar crescer através de melhorias em aspectos internos, combatendo os pontos fracos e buscando a padronização de seus processos.

Primeiramente para isso faz-se necessário à criação dos valores organizacionais, percebeu-se através dos relatos, que não há uma definição estratégica da missão, visão e valores, que segundo Mintzberg (2004), ao apresentar o modelo de Steiner, demonstra o planejamento de longo prazo por meio da missão, objetivos, políticas e estratégias da empresa, programas de médio prazo que detalham as diretrizes do longo prazo e, por último, o planejamento de curto prazo que apresenta metas e planos táticos.

A falta de estratégias de marketing é percebida aqui como uma acomodação, levando em consideração que a empresa possui apenas um cliente e que esse gera mais de 80% do faturamento. Fator esse que limita a procura de um espaço físico e investimentos no capital de

giro. Sendo assim, a adoção de estratégias de marketing, com direcionamento para a busca de novos clientes seria o segundo fator mais importante a serem adotadas pela empresa, tanto para sanar as fraquezas internas, como também as ameaças externas. Abaixo, para melhor visualização dos gestores, segue a o Quadro 6, resumo do diagnóstico e estratégias que devem ser adotadas na Lis Transportes.

Quadro 6: resumo do diagnóstico e estratégias da Lis Transportes

DIAGNÓSTICO	ESTRATÉGIA
A análise do ambiente externo da empresa, apresentou mais oportunidades do que ameaças, onde a sua força esta centrada para o desenvolvimento da organização;	A empresa necessita padronizar seus processos internos, para isso é necessário a criação de seus valores organizacionais, como a definição estratégica de sua missão, visão e valores.
A concentração de seu faturamento em apenas um único cliente, sendo esse o principal;	A empresa deve seguir a orientação da captação de novos clientes, aproveitando o cenário favorável de vendas pela internet e a problemática de seus concorrentes, quanto ao atraso nas entregas das mercadorias.
A entrada de novos concorrentes no setor de atuação;	A adoção de campanhas de marketing, demonstrando os serviços ofertados e valores competitivos de mercado, com ênfase na qualidade das entregas devido a logística enxuta que a empresa adota.
A alta dos preços do combustível; A falta de incentivos bancários devido a entraves organizacionais; A falta de um lugar apropriado para o trabalho de triagem de mercadorias; A ausência de capital de giro; Ausência de qualificação profissional.	A concentração do faturamento em um único cliente, limita financeiramente a empresa a fazer investimentos de curto e longo prazo. A adoção urgente de uma postura de busca por novos clientes, será a alternativa mais relevante para sanar os problemas relatados pelo gestor da empresa. Como foi observado na análise swot, a empresa esta direcionada a sobrevivência e a manutenção, tanto do seu ambiente interno como externo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Como observado na análise *SWOT*, a empresa encontra-se em um cenário para o desenvolvimento externo da organização, e cenário de manutenção e sobrevivência com relação ao ambiente interno. A partir do cruzamento das variáveis na matriz *SWOT*, foi possível identificar o objetivo estratégico da organização de acordo com o cenário que a empresa se encontra.

6. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é voltado principalmente para as organizações que desejam melhorar sua visão em relação a seus ambientes externo e interno, criando na empresa a cultura de observar o ambiente para tornar a organização mais consciente de suas limitações e forças, além de possibilitar que a mesma esteja atenta ao mercado e suas necessidades.

Levando em consideração este contexto, o objetivo geral do presente estudo foi à elaboração de um planejamento estratégico utilizando um sistema de gestão do desempenho baseado nos pressupostos da análise *SWOT* como forma de auxiliar e determinar a melhor estratégia organizacional para a empresa Lis Transportes.

Através da implementação do planejamento estratégico a empresa pode alcançar os objetivos traçados, tais como: adquirir mais conhecimento sobre o seu nicho de mercado, estabelecer as diretrizes organizacionais, analisar os ambientes em que a organização está inserida, formular a estratégia e elaborar seu planejamento para aplicação da mesma.

O referencial teórico apresentado neste trabalho foi de extrema importância para identificar o conceito, a importância e as etapas para elaboração do planejamento estratégico e a análise *SWOT*. Na revisão bibliográfica, foi constatado que seria imprescindível o uso de ferramentas responsáveis por auxiliar as análises dos ambientes (interno e externo) e a definição da estratégia.

Para dar início ao estudo de caso, houve a necessidade de realizar entrevistas com o gestor e observar todos os processos, atividades e estrutura da organização, com a finalidade de definir as diretrizes organizacionais. Assim elaborar um organograma representando sua estrutura organizacional, que por sua vez facilitou a identificação das fragilidades existentes em microempresas.

Dando continuidade ao processo de criação do planejamento estratégico, a partir de observações, entrevistas e a percepção do gestor sobre o mercado, foram elaboradas um diagnóstico dos ambientes externo e interno.

As estratégias que foram elencadas no diagnostico como a criação dos valores organizacionais, é o passo inicial para um planejamento de médio e longo prazo, como também, em segundo, a adoção de uma estratégia de marketing. Onde ambas provocariam melhorias nos aspectos internos e externos da organização, combatendo os pontos fracos e buscando a padronização de seus processos.

Visando aprofundar a consultoria empresarial e seu diagnóstico em trabalhos futuros, outras ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar ainda mais a adoção de estratégias, como a utilização da Análise PEST, que Segundo Norival JR (2011), consiste em uma ferramenta auxiliar para a análise das variantes externas, visando determinar a curva de maturidade de um

produto ou serviço. Para o autor, esta análise reúne oportunidades ou ameaças relativas ao macro ambiente: político, econômico, social e tecnológico; e a Análise de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que segundo os autores Gamble e Thompson (2012), definem os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de um setor como “aqueles que mais afetam a capacidade de seus integrantes para prosperar no mercado”. Ainda segundo os autores, os fatores críticos de sucesso podem incluir determinados elementos estratégicos, atributos de produtos, recursos, competências competitivas ou ativos intangíveis.

7. REFERÊNCIAS

- ABICHEQUER, Caio Cesar Hexsel. **Elaboração de planejamento estratégico: estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios**. 2011.
- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT (2012) Disponível em www.antt.gov.br.
- ALAMO, J., & BRINATI, M. (2006). **Modelagem para localização de hubs no transporte de encomendas expressas**. Produção, 16(3), 470-480. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000300009>
- ALMEIDA, Airton Vieira. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 115 p.
- ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese de Doutorado. São Paulo, FEA-USP.
- ARTICO, Jéssica Aparecida; CANTAROTTI, Aline. **O secretário executivo no âmbito da consultoria**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 11, n. 1, 2013.
- ANDREY Admilton Arenhart y VANDERLEI da Silva Sampaio (2020): “**Consultoria empresarial para microempresas**”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). Em línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/consultoria-empresarial-microempresas.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003consultoria-empresarial-microempresas>.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BORREGO, D.; GOMES-LOPEZ, M. T.; CASCA, R. M.; BARBA, I. **Diagnosing Business Processes Execution using Choreography Analysis**. Actas de los Talleres de las Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos. Vol. 2, No. 1, 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. In: **Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap. 8, p.142-165.

BRESCIANI, Luís Paulo. **Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada**. In: São Paulo em perspectiva. São Paulo: SEADE, V. 11, n. 1, jan-mar/1997.p88-97.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

Confederação Nacional dos Transportes - CNT (2011) **Plano CNT de transporte e logística**. Disponível em www.cnt.org.br.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

CURY, A. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ESPEJO, R.; REYES, A. **Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model**. New York. Springer. 2011.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FLEURY, P. (2003) **Nota sobre o setor de transporte de cargas no Brasil**. Rio de Janeiro: ILLOS - Instituto de Logística e Supply Chain. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HERRERA, R. Y.; CASTRO, R. S.; CORTES, M. L.; GRAÑA, A. T. **Diagnosis of process based on the discovery of sub-processes** .Ingeniería Industrial. Vol. XXXIII, No. 2, 2012.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

JANICIJEVIC, Nebojsa. **Business processes in organizational diagnosis**. Management. Vol. 15, N.2, 2010.

JTL-RELIT | **Journal of Transport Literature**, Manaus, vol. 8, n. 4, Oct. (2014).

JR, Norival Lucio. **Planejamento estratégico: pequenas e médias empresas**. [2011]. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em 19 de Junho de 2017.

Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.

LOUGEE, Barbara; WALLACE, James. **The corporate social responsibility (CSR) trend** *Journal of Applied Corporate Finance*, v 20, n. 1, p. 96-108, Winter, 2008.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C., PIETRI, JR.; Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4a ed. São Paulo: Abra, 1998.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma R. P de. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, 11 ed.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: o curso**. CAD/UFSC, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KURB, M. (1986). **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and Trends**. Bain & Co., 2009, Disponível em: <www.joinbainaustralia.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>. Acesso em 05 de março de 2013.

RODRIGES, J.L.K.; RODRIGUES, C.E.M. **Marketing de serviços**. In: SANTOS, F.A.; JÚNIOR, C.J.C.; CRIVELARO, M. (Orgs). **Administração de empresas no setor de serviços**. São Paulo: Porto de Ideias, 2012.

SANTOS, L. dos. **Diagnóstico e orientações para a mudança organizacional em contexto escolar: o caso de um colégio**. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional) - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2012.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. **Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico**. CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2009, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

SPESSATTO, Giseli; BEUREN, Ilse Maria. **Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil**. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 2, p. 387-404, June 2013. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 jun. 2017.

SCHWANINGER, M. **Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management**. Berlin. Springer. 2006.

SIQUEIRA, Tagore Villarim de. **Competitividade Sistêmica: Desafios para o desenvolvimento econômico Brasileiro**. 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WANKE, P. (2010) **Logística e transporte de cargas no Brasil: produtividade e eficiência no Século XXI**. São Paulo: Atlas.