

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE ITUVERAVA
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS**

Jéssica Francielle de Sousa Santos

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS COM FOCO NA ÁREA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA DA EMPRESA WS TRANSPORTES**

**ITUVERAVA
2019**

JÉSSICA FRANCIELLE DE SOUSA SANTOS

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS COM FOCO NA ÁREA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA DA EMPRESA WS TRANSPORTES**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras.
Fundação Educacional de Ituverava para
obtenção do título de Bacharel Engenharia de
Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ricardo

**ITUVERAVA
2019**

JÉSSICA FRANCIELLE DE SOUSA SANTOS

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS COM FOCO NA ÁREA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA DA EMPRESA WS TRANSPORTES**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras.
Fundação Educacional de Ituverava para
obtenção do título de Bacharel Engenharia de
Produção.**

Ituverava, ____ de _____ 2019

Orientador(a) _____

Prof. Dr. Rodrigo Ricardo

Examinador(a) _____

Examinador(a) _____

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus por sempre me guiar no caminho de fé. Aos meus amados pais que me educaram com todo amor e carinho, aos meus irmãos que são as pessoas mais especiais da minha vida. Ao meu amado e eterno Padrinho que me ensinou tanto ao longo de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me deu forças para não desistir de mais um sonho e conseguir concluí-lo. Por ter me dado mais uma oportunidade na vida, após meu acidente no ano de 2017.

Minha eterna gratidão à pessoa tão especial que se manteve ao meu lado nos momentos de felicidades e principalmente nos de lutas e sofrimento, não a palavras para descrever o quanto foi importante em minha vida, obrigada por me amparar e cuidar de mim com tanto amor, paciência e dedicação.

Agradeço aos meus pais que me educaram com todo amor e carinho, sempre me compreenderam nos momentos mais difíceis, estando ao meu lado e me apoiando para não deixar que eu desistisse de conquistar meus sonhos. Também aos meus irmãos por estarem ao meu lado no decorrer da minha vida sempre ajudaram e apoiaram. Gratidão a vocês que se dedicaram e modificaram todos seus hábitos para cuidarem de mim no ano que mais precisei de vocês, momento que me permitiu ter orgulho em dizer que tenho a melhor família do mundo.

O agradecimento em especial ao meu Padrinho que sempre esteve presente em minha vida e me ensinou com sua calma e paciência que a vida vale apenas ser vivida. Apesar de todos os aborrecimentos do cotidiano não deixar que nada apague sua paz e essência e estar sempre do lado das pessoas que mais nos amam (família). Nos últimos anos de sua vida, com todo sofrimento e dor, estava sorrindo e feliz, amando intensamente sua família.

Agradeço o meu Prof. Msc. Paulo Fernando Sarreta da Silva, que me acompanhou durante o ano que me mantive afastada do curso presencial e com muita dedicação e paciência me ensinou de forma que jamais me esquecerei de seus ensinamentos.

Agradeço ao Prof. Dr. Rodrigo Ricardo, meu orientador, que me ajudou e apoiou nos momentos necessários. Guardarei sempre a atenção dada por ele a minha pessoa.

Agradeço a Deus pelas amizades conquistadas ao longo deste caminho, que me apoiaram, deram-me forças e esperanças.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante...” (Charles Chaplin)

RESUMO

Os setores que trabalham com logística e transporte de mercadorias enfrentam uma série de desafios que vão desde fatores do país como preços e valores de alguns serviços e equipamentos até questões de queda de fluxo dos transportes em determinadas épocas do ano e a competitividade do mercado. A realidade de cada empresa tem influência direta nas análises e no resultado das propostas de intervenções estabelecidas. Portanto, o trabalho tem como objetivo propor o desenvolvimento do planejamento estratégico para melhoria da logística da empresa WS Transporte, de Ituverava (SP), que atua no setor logístico rodoviário e também para adquirir novos clientes. No estudo de caso da empresa escolhida foi necessário reconhecer algumas características próprias como esforços às adaptações do setor; atenção aos objetivos futuros dos administradores e funcionários e grau de expectativas quanto às possibilidades da área.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Logística. Análise SWOT. 5W2H. Planos de ação.

SUMMARY

The logistics and freight industries face a number of challenges ranging from country factors such as prices and values of some services and equipment to issues of declining transport flows at certain times of the year and market competitiveness. The reality of each company has a direct influence on the analysis and outcome of the proposed intervention. Therefore, the work aims to propose the development of strategic planning to improve logistics of the company WS Transporte, Ituverava (SP), which operates in the road logistics sector and also to acquire new customers. In the case study of the chosen company it was necessary to recognize some own characteristics as efforts to adaptations of the sector; attention to the future goals of managers and employees and the degree of expectations regarding the possibilities of the area.

Keywords: Strategic planning. Logistics. SWOT analysis. 5W2H. Action plans.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento..... | 17 |
| Figura 2 - Exposição detalhada dos requisitos da análise SWOT..... | 19 |
| Figura 3 – Logística de trajeto dos caminhões..... | 30 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Significado de 5W2H..... | 21 |
| Tabela 2 – Análise SWOT da empresa..... | 27 |
| Tabela 3 - Tabela inicial da lucratividade..... | 30 |
| Tabela 4 – Tabela final de lucratividade..... | 31 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1.INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2 OBJETIVOS..... | 12 |
| 2.1 Objetivo Geral..... | 12 |
| 2.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| 3 REVISÃO DE LITERATURA..... | 13 |
| 3.1 Logística..... | 13 |
| 3.2 Transportes..... | 14 |
| 3.3 Planejamento Estratégico..... | 15 |
| 3.3.1 Missão, Visão e Valores..... | 17 |
| 3.3.2 Análise Swot..... | 19 |
| 3.3.3 5W2H..... | 21 |
| 4 ESTUDO DE CASO..... | 23 |
| 4. 1 Apresentação da Empresa..... | 23 |
| 4.2 Definição de Missão, Visão e Valores Da Empresa | 24 |
| 4.3 Estruturação da Análise Swot..... | 24 |
| 4.4 Elaboração do Plano de Ação..... | 25 |
| 4.5 Definição dos Índices de Desempenho..... | 26 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 27 |
| 5.1 Missão, Visão e Valores da Empresa..... | 27 |
| 5.2 Matriz Swot Específica da Empresa..... | 27 |
| 5.3 Plano de Ação..... | 29 |
| 5.4 Índices de Desempenho..... | 29 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 34 |
| ANEXO..... | 36 |

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda questões relacionadas a uma empresa de transportes prestadora de serviços. Foi feito um estudo de caso da empresa WS Transporte, de Ituverava (SP), que atua no setor logístico rodoviário. Dentro do contexto da empresa, foi desenvolvido planejamento estratégico para manter-se competitivo no mercado de trabalho e conquistar novos clientes.

As empresas que trabalham com logística e transporte de mercadorias enfrentam uma série de desafios que vão desde fatores do país como preços e valores de alguns serviços e equipamentos até questões de queda de fluxo dos transportes em determinadas épocas do ano. Tudo isso, somado a um mercado competitivo, exige a procura constante por novas formas de gestão dos recursos e novas ferramentas que possibilitem isso:

para se organizar um sistema de transporte é preciso ter uma visão sistêmica, que envolve planejamento, mas para isso é preciso que se conheça: os fluxos nas diversas ligações da rede; o nível de serviço atual; o nível de serviço desejado; as características ou parâmetros sobre a carga; os tipos de equipamentos disponíveis e suas características (capacidade, fabricante etc); e os sete princípios ou conhecimentos, referentes à aplicação do enfoque sistêmico (ALVARENGA; NOVAES *apud* RIBEIRO; FERREIRA, 2012, s/n)

A proposição de indicadores de desempenho das ações pode tornar o trabalho de análise da gestão mais eficiente e conceitos como planejamento estratégico, SWOT e 5W2H auxiliam a compreender os pontos de destaque das atividades e as áreas em que as empresas precisam melhorar para obterem êxito. “A avaliação do desempenho da logística é multidimensional, envolvendo vários indicadores. Nenhum indicador isoladamente é suficiente para medir o desempenho logístico de uma cadeia de suprimentos” (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004, p. 443).

Além disso, a preocupação com a formulação de parâmetros de missão, visão e valores adequados à realidade vivida pela empresa e aos objetivos futuros que ela tem ambição de atingir é fator relevante para o norteamento das atividades e formulação das estratégias de trabalho.

Este trabalho tem como objetivo geral propor o desenvolvimento do planejamento estratégico para melhoria dos resultados e também para adquirir novos clientes.

Como objetivos específicos: Fazer uma revisão bibliográfica a respeito das teorias utilizadas na análise da empresa; Analisar o atual quadro da empresa com aplicação dos conceitos de análise SWOT e 5W2H para evidenciar seus pontos fracos e fortes; Formular estratégias e planos de ação, levando em conta suas ameaças e fraquezas; Contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Logística

O estudo da logística é feito desde as construções das pirâmides até as ações para minimizar a fome na África, sendo aplicado até no contexto de guerras. Com a falha da logística houve a derrota dos britânicos na Guerra da Independência dos Estados Unidos por falta de alimentos e armamentos que vinham da Grã-Bretanha (CHRISTOPHER, 2009).

Desde então, a logística faz parte de todo contexto e assim também colaborou com a segunda Guerra Mundial, desempenhando um papel importante e habilidoso conseguiram vantagens competitivas (CHRISTOPHER, 2009).

Os princípios logísticos levaram quase cem anos para potencializar sua importância e conceito:

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado. (CHRISTOPHER, 2009, p. 03)

A dificuldade em conceituar logística está no fato de que:

A logística é um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista, deu início as atividades produtivas organizadas, com produção organizada e trocas excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, vira estoque. Para garantir sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E para que a troca seja efetivada, é necessário transportá-lo do local de produção ao local de consumo. Portanto, a função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada. (FLEURY, 2009, p.27)

Para Christopher (2009), logística pode oferecer uma posição duradoura em relação aos concorrentes, mediante a um bom gerenciamento, ao passo que para Ballou (2011), a logística refere-se às atividades ligadas a fluxos de produtos e serviços, já Alvarenga e Novaes (1994) definem logística como conceitos importantes de marketing, produção, comercialização, transportes, finanças além de correlacionar com *Kanban*, *Just in Time*, etc.

A logística é uma ferramenta evidente para o processo que inclui atividades importantes de serviços, preços, qualidades, concedendo aos consumidores o que eles desejam e/ou precisam. (BALLOU, 2011)

Tratando-se mais especificamente da logística empresarial, ela é um movimento de grandes mudanças. Fleury (2009) afirma que, entre 1994 a 1997, houve um crescimento notório no setor logístico. O setor logístico enxerga a logística como uma atividade estratégica, ferramenta gerencial de alto potencial e vantagens competitivas eficazes.

Ainda segundo Fleury (2009), os pontos importantes da logística são: estoque, armazenagem e transportes. Ballou (2011) pontua os tipos de transportes: realizados pela rodoviário, ferroviário e aeroviário, que são analisados qual o melhor para sua demanda. Na visão de Nazário (2009), o transporte é uma das principais atividades logísticas mesmo sendo de alto custo, podendo ser até mais alto que o lucro. Ballou (2011) ressalta que o transporte é de extrema importância para a logística, pois nenhuma empresa pode parar o seu estoque, matéria-prima e produto, pois é isso que movimenta a economia.

2.2 Transportes

Dias (1993) afirma que o sistema rodoviário, mesmo sendo de grande importância e transportando 50% das cargas brasileiras, não possui estruturas compatíveis e possui dificuldades de eliminá-las. O proprietário de um único veículo que depende exclusivamente dele tem dificuldade em concorrer com transportadoras, por não possuir estruturas que necessitam aumentar o número de cargas e horas trabalhadas para se manter. Esses carreteiros contam, principalmente, com a ajuda de pequenas empresas.

Transportes rodoviários são destinados a pequenos volumes ou produtos sofisticados que exigem curtos prazos para entrega. “De fato, nada menos que 76,4% das cargas geradas no país são transportadas por rodovias, enquanto as ferrovias movimentaram apenas 14,2% e a cabotagem 9,3% (incluindo-se neste valor o transporte hidroviário); a aviação tem participação desprezível de 0,1% do total” (DIAS, 1993, p. 322).

O transporte rodoviário é destinado a volumes menores ou produtos de maior sofisticação que exigem prazos relativamente rápidos de entrega. De acordo com Dias (1993), o serviço de transporte depende da disponibilidade, condições rodoviárias, operações tecnológicas, custos, velocidades e tempo.

A função do transporte é basicamente agilidade e utilidade de local. Mesmo com a tecnologia avançada, possibilitando informações e conversas imediatas, o transporte continua tendo sua importância para atingir os objetivos logísticos que são produtos, qualidade, custo e tempo. (NAZÁRIO, 2009)

A tecnologia criou oportunidades para planejamento, controle, operação e transporte, agilizando o controle de carga, disponibilidade de rastreamento delas e também dos veículos (NAZÁRIO, 2009).

2.3 Planejamento estratégico

Machado (2009) relata que para uma ótima organização o planejamento é de extrema importância para os resultados. Se utilizar e aplicar adequadamente as ferramentas Missão, Visão e Valores a empresa alcançará a eficácia.

Silva *et al* (2006) relatam que o planejamento estratégico é utilizado no cotidiano dos humanos desde a pré-história, na organização para uma caçada a um mamute até a uma simples viagem. O planejamento é realizado na vida de uma pessoa desde o seu nascimento até atingir metas pessoais e profissionais.

“O planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso” (COBRA, 1989 *apud* SILVA *et al*, 2006, p. 27). Steiner *apud* Oliveira (2004) cita como principais pontos para o planejamento:

1º dimensão: assuntos abordados como: pesquisas, produtos, finança, marketing, instalação e recursos humanos.

2º dimensão: elementos como: objetivos, estratégias, políticos, programas orçamentos, normas e procedimentos.

3º dimensão: o tempo do planejamento é dado por: curto, médio ou longo prazo.

4º dimensão: unidades organizacionais: elaboração, planejamento corporativo, departamentos, produtos.

5º dimensão: característica do planejamento: complexidade ou simplicidade, tática ou estratégica, confidencial ou pública, econômica ou caro.

Para Steiner *apud* Oliveira (2004) planejamento pode ser conceituado como desenvolvimento para uma situação desejada de modo eficiente, eficaz. Sendo um conjunto de providências a serem tomadas para um futuro diferente do passado, são processos contínuos que devem ser executado independente da vontade dos executivos.

O processo de planejar envolve: modo de pensar, indagação, questionamento sobre 5W2H. As atividades deveram resultar decisões presentes para um futuro de alto significado.

O proposito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos

empresarias que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

A atividade de planejamento é um processo de estado futuro que antecede a decisão e a ação. Também como processo contínuo sobre pensamentos futuros é dividido em três etapas:

- a) O planejamento não diz decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (Druck, 1962:131). Portanto, parece com um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo (OLIVEIRA, 2004, p. 36- 37)
- b) O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivo previamente estabelecido. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam (OLIVEIRA, 2004, p. 36- 37)
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final o resultado final é um processo de planejamento, normalmente, é um plano, sendo que deve ser desenvolvido “pela” empresa “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para implantação (OLIVEIRA, 2004, p. 36- 37)

Já Ackoff(1974) *apud* Oliveira (2004) aponta quatro princípios do planejamento específico:

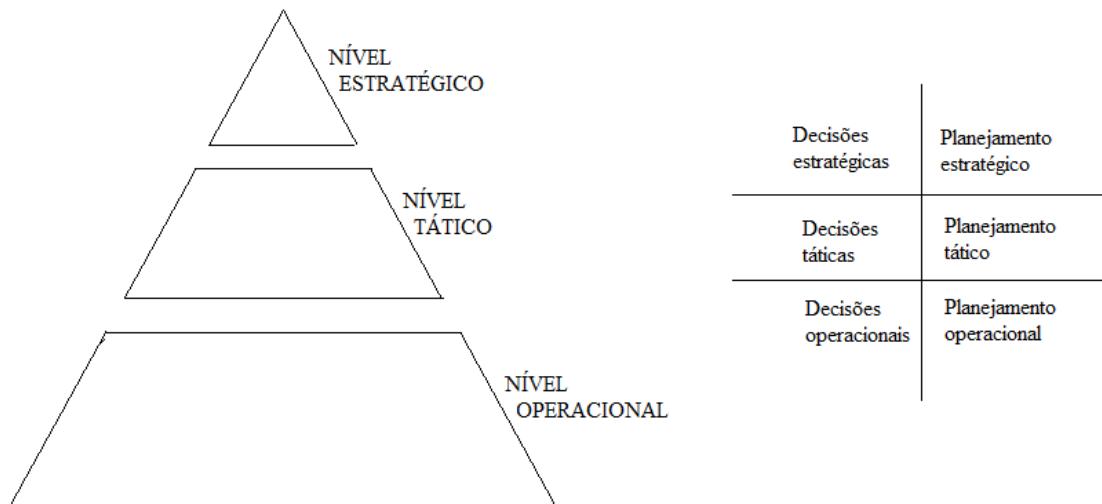
Planejamento participativo: o papel do planejamento é facilitar a elaboração em área distinta e uni-las para um melhor desenvolvimento da empresa.

Planejamento coordenado: o planejamento dentro da empresa deve ser adaptado para cada setor, interligado todos ao desenvolvimento da empresa.

Planejamento integrado: o planejamento deve ser ligado ao escalão de cada empresa, integrando o planejamento para o ambiente com o objetivo de planejar alto e iniciar do baixo, para atingir o desejado.

Planejamento permanente: o executivo deve manter-se no foco do planejamento para conseguir atingir sempre o objetivo do planejamento inicial.

Ackoff (1974) *apud* Oliveira (2004) evidencia três principais tipos de planejamento, relacionando genericamente em uma pirâmide, como mostra a figura a seguir.

Figura 01 – Níveis de decisão e tipos de planejamentos

Fonte: (ACKOFF,1974 *apud* OLIVEIRA, 2004, p.76)

O planejamento estratégico é considerado uma parte crucial para a empresa por relacionar objetivos a longo prazo com estratégias e ações, sendo, portanto, um processo administrativo. Já o planejamento tático consiste nos objetivos pré-determinados do planejamento estratégico para aperfeiçoar áreas específicas da empresa. E, por fim, o planejamento operacional são análises realizadas por meio de documentos, desenvolvimentos e execuções. Cada empresa determina sua forma e maneira para realizar as decisões e ações estratégicas (ACKOFF,1974 *apud* OLIVEIRA, 2004).

E o estudo de Nogueira (2014) complementa essa mesma classificação ao estabelecer que o planejamento estratégico, executado pelo administrador, leva em conta pontos de partida envolvendo objetivos a longo prazo com necessidade de manter o foco no ambiente externo como cenário econômico, social, político, além de clientes e concorrentes. Ele também enuncia que o planejamento tático é focado em áreas específicas como marketing, produção, finança e gestão de pessoas, sendo executado pelos gerentes. E o autor ainda caracteriza o planejamento operacional como aquele realizado a curto prazo (dias, semanas e meses) cuja função é auxiliar e unificar os planos táticos e estratégicos. A execução fica por conta dos supervisores (NOGUEIRA, 2014).

2.3.1 Missão, visão e valores

Nogueira (2014) enfatiza que a missão trata das intenções, razões, expectativas e identidade da empresa. A partir desse conceito a empresa terá foco e direção. Ela consiste em objetivos importantes para a empresa, não devendo focar somente em produtos, mas também nos benefícios gerados por eles.

Para Silva *et al* (2006) missão esclarece o propósito atual e futuro. Quando se cria a missão, ela tem como ideal ser eterna diante de mudanças diárias. “A missão é definida de forma factível e estimuladora, orientada para o futuro a partir do presente, com a intenção de ser permanente. É o ponto de partida, identifica o negócio, dando um rumo à organização” (SILVA *et al*, 2006, p. 29)

Nogueira (2014) afirma que missão e visão andam juntas transmitindo aos clientes e colaboradores qual sua ideologia e como enxergam o mercado.

A visão de futuro é um ponto de partida do planejamento estratégico. É o que se idealiza para a empresa. A declaração de visão das organizações deve ser construída com base nos seus valores, sonhos, desejos e ambição, para servir como um norte aos esforços coletivos de seus colaboradores. (Silva *et al*, 2006, p. 56)

Nogueira (2014) descreve também que visão em duas etapas: a primeira é a expectativa que gera a criação e elaboração de planos em pensamentos e a segunda é a execução e prática de tudo que se cria. Para uma execução eficaz é necessário uma elaboração eficiente.

Visão é uma reflexão futura até mesmo perspectiva a ser alcançada a longo prazo, sabendo que não será fácil, pois há muitas variáveis e incertezas envolvidas. Algumas indagações ajudam no desenvolvimento da visão: qual é o objetivo da empresa?; o que mais nos motiva?; ou o que não deixa você dormir?; qual a maior aspiração?; o que queremos mudar? (Nogueira 2014, p. 41)

Se o projeto e planejamento chegar a responder todas as perguntas de forma clara e objetiva, facilmente atingirá a visão desejada.

Para Silva *et al* (2006), ao iniciar um determinado negócio, os proprietários e fundadores criam uma visão futura bem definida, mesmo sem nada formalizado. Com o tempo, as condições do mercado mudam, a empresa evolui e suas ofertas de produtos aumentam. A visão tem como objetivo unir colaboradores.

Quanto aos valores, Silva *et al* (2006) define-os como caminhos que auxiliam a exercer sua missão e a chegar à visão. E Oliveira (2010, p. 78) expressa que “valores representam, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e

consolidar ao longo do tempo e que tenham fortes influências no modelo de gestão da empresa”.

E, por fim, Machado (2009) relata que os valores orientam a empresa, norteando e determinando sua forma de pensar. Sua organização auxiliará em consolidar metas estabelecidas.

2.3.2 Análise Swot

A sigla *SWOT* vem do idioma inglês que significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Na língua portuguesa significa análise F.O.F.A. A técnica utilizada hoje surgiu em 1960 nas escolas americanas que tinham como objetivo analisar a junção das quatro características (FERNANDES *et al*, 2015).

Figura 2 – Exposição detalhada dos requisitos da análise SWOT

| | | POSITIVO | NEGATIVO |
|---------|----------|--|---|
| FATORES | INTERNOS | <p>FORÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - Vantagem tecnológica - Localização privilegiada | <p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalações obsoletas |
| | EXTERNOS | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência com preços altos - Economia estável - Expansão do mercado | <p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evasão de empresas - Alto poder de barganha de consumidores e fornecedores |

Fonte: MORENO (2014, p. 101)

Para Moreno (2014) forças e oportunidades tem relações positivas para alcançar a organização. A empresa utilizando a força poderá criar oportunidades favoráveis aos objetivos propostos a ela. Fraquezas e ameaças são os pontos negativos para se alcançar a organização.

Trata-se de:

um modelo simples e direto que fornece direção e serve como catalizador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ele exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (força) e não pode (fraqueza)

realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças). (FERRELL *et al*, 2000, p. 33-34).

Para Almeida (2015), SWOT permite uma análise ampla para empresa traçar suas estratégias, podendo observar e agir nos ambientes internos e externos. Ferrell *et al* (2000) afirma que a análise SWOT é dividida em ambiente interno (informações que podem ser obtidas através de feedback de clientes e opiniões de colaboradores, pontuando as forças e fraquezas que são fatores do negócio que se pode controlar diretamente na gestão) e ambiente externo (informações que podem ser analisadas através de jornais, setores de atuação, pesquisas e concorrentes, pontuando as oportunidades e ameaças que são fatores que não se pode controlar, mas seu entendimento é essencial).

Almeida (2015, p. 15) descreve em sua obra cada ponto da análise SWOT:

As forças são reputações, ações positivas, lucros, satisfação dos clientes, onde a empresa ganha o reconhecimento. Fraquezas tudo que há de negativo na empresa, como insatisfação dos clientes, má administração e baixo lucro. Oportunidades são dadas por bons relacionamentos, administração que gera ambiente. Ameaças são riscos que a falta de administração e concorrentes traz para empresa.

Ferrell *et al* (2000) evidencia ainda o ambiente interno como análises de recursos humanos, produção, qualidade, preço, comunicação, organização entre outros. Quanto ao ambiente externo, é analisado mercado, tecnologia, concorrentes, economia, etc. SWOT tem seus benefícios por ser simples, não ter necessidade de treinamentos extensivos ou habilidades para ser aplicadas, trazendo a redução de custos, planejamentos estratégicos. Obtém informações amplas, simples e organizadas para futuras avaliações no desenvolvimento da empresa.

Kotler e Keller (2006) destacam que não adianta ter oportunidades se não souber aproveitá-las e define a análise SWOT como monitoramento de ambientes ao ressaltar que:

Análise do Ambiente Externo (oportunidades e ameaças) Uma unidade de negócio tem de monitorar importantes *forças macroambientais* (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos *agentes microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51)

Para Ulrich (2002), a análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas na elaboração de diagnósticos, planos e organização das atividades. No entanto, nem sempre são eficientes, podendo tornarem-se rituais pela sua facilidade de planejar.

As visões estratégicas são de extrema importância para melhor o planejamento organizacional da empresa, pois:

[...] dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu(s) mercado(s)- alvo(s). Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades e a concorrência do mercado. Essa análise ajuda a empresa a identificar o que faz bem e onde precisa fazer melhorias. (FERRELL *et al*, 2000, p. 33-34).

É uma ferramenta que pode ser usada por micros e até mesmo empresas de grandes portes para ampliar a visão estratégica de negócio com destaque para dois pontos importantes que são: a) Conhecimento sobre o negócio: auxilia no conhecimento de características do negócio que não podem ser observados; b) Conhecimento sobre o mercado: auxilia a compreensão do mercado de acordo com o setor ao qual a empresa está inserida. (FERRELL *et al*, 2000).

2.3.3 5W2H

Massaroni e Scavarda (2015) relatam que os estudos deram início na década de 1980 a 1990 devido ao grande avanço nos meios empresariais e acadêmicos ao reconhecerem que o 5W2H era uma ferramenta de gestão utilizada na aplicação de aquisição, permitindo a elaboração de ação.

Seleme e Standler (2008) relata que a ferramenta 5W2H é um plano de ação que consiste em cinco perguntas que vem da língua inglesa. As perguntas têm como objetivo esclarecer e resolver problemas.

Tabela 1 – Significado de 5W2H

| Pergunta | Significado | Pergunta instigadora | Direcionador |
|-----------|---------------|-----------------------------|------------------|
| What? | O quê? | O que deve ser feito? | O objetivo |
| Who? | Quem? | Quem é o responsável? | O sujeito |
| Where? | Onde? | Onde deve ser feito? | O local |
| When? | Quando? | Quando deve ser feito? | O tempo |
| Why? | Por que? | Por que e necessário fazer? | A razão/o motivo |
| How? | Como? | Como será feito? | O método |
| How much? | Quanto custa? | Quanto vai custar? | O valor |

Fonte: (SELEME; STANDLER, 2008, p. 42)

O método inicial era, na verdade, mais simples do que o atual e contava com uma letra a menos, pois ainda não levava em conta os dados econômicos. “Originalmente, havia somente 5W e 1H. Um último H para representar *how much* foi acrescentado posteriormente

ao método a fim de fundamentar financeiramente a decisão tomada com base no critério dessa ferramenta, a qual se transformou, então, em 5ws e 2H” (SELEME; STANDLER, 2008, p. 42)

Ainda segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas: a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas; b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema; c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos (LISBÔA; GODOY, 2012, p. 38)

Júnior e Freitas (2005) descrevem 5W2H como análise de papel das variáveis que influenciam a causa dos fenômenos, identificando problemas e soluções relacionadas a estruturas e fluxos administrativos:

Originalmente, o 5w2h foi utilizado como uma ferramenta auxiliar para administradores de empresas responsáveis pela elaboração de projetos voltados para a área administrativa e qualidade dos serviços e produtos, passando a se constituir em um meio simples e importante nas atividades gerenciais. Sua operacionalização consiste em reunir todo o staff de uma empresa visando apresentar uma resolução para uma determinada causa/problema, identificada pelos próprios funcionários (JÚNIOR; FREITAS, 2005, s/n)

A prática 5W2H identifica a qualquer momento dados que auxiliam no desenvolvimento de rotinas, projetos e produção, além de constatar quem é quem dentro da organização e porque realiza (LISBÔA; GODOY, 2012).

4 ESTUDO DE CASO

Trata-se de um estudo de caso específico aplicado à empresa selecionada, que une os tópicos da teoria já demonstrada na revisão bibliográfica e a prática das análises das atividades da empresa WS Transporte com base em planejamento estratégico, SWOT e 5W2H. Primeiramente, faz-se uma apresentação da empresa com seu histórico de surgimento e evolução no mercado do setor. Posteriormente, aplica-se a análise SWOT para verificar quais são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa. E, por fim, propõe-se maneiras de solucionar os pontos falhos ou minimizar suas consequências.

4.1 Apresentação da empresa

A escolha foi feita através de pesquisa no comércio logístico de Ituverava- SP, optando por empresas de transporte rodoviário com pouco tempo de atuação no mercado. Após analisar algumas empresas no setor, optou-se pela WS Transporte, de Ituverava (SP), sendo de pequeno porte e cujas atividades iniciaram-se em agosto de 2018.

O proprietário, que é apaixonado por caminhões e trabalhou praticamente a vida toda com transportes rodoviários, obteve seu primeiro caminhão em 2010 e aos poucos foi adquirindo outros veículos de carga. Já com a soma de três caminhões, o trabalho da estrada foi dividido com as tarefas de gerenciar os demais veículos que estavam rodando, fazer pagamentos, verificar manutenções, etc.

Com a demanda de serviços especializados, a empresa optou por montar o próprio barracão onde são feitos os serviços de conserto e de manutenção dos caminhões, além de servir de espaço para guardar os veículos. O proprietário é quem administra, faz a parte logística, verifica se há necessidade de realizar manutenções preventivas, abastecimentos e pagamentos. A longo prazo, a ideia é diminuir os custos concentrando todos esses serviços sendo feito por funcionários da própria empresa que conta hoje com quatro caminhões, três motoristas e dois mecânicos

A empresa tenta se adequar ao mercado, melhorando seu nível de competitividade e, portanto, o planejamento é voltado para analisar o segmento do mercado, examinando fatores de risco e recursos para seu crescimento no mercado de atuação.

4.2 Definição de missão, visão e valores da empresa

Após as reuniões com o proprietário, foi possível alinhar os objetivos da empresa para a elaboração da missão, da visão e dos valores que iriam pautar todas as atividades no setor de logística. As preocupações com a qualidade dos serviços prestados, com o cumprimento dos prazos de entrega, bem como com a segurança tanto das cargas transportadas quanto dos motoristas auxiliaram a desenvolver as máximas que conduziriam a eficiência dos trabalhos.

Alguns hábitos de gestão da empresa que foram considerados produtivos e asseguravam o funcionamento de seus propósitos foram mantidos e até ampliados. Outros, entretanto, analisados como desviantes dos propósitos iniciais da empresa foram readequados para que pudessem responder aos principais objetivos das atividades.

Embora o proprietário tenha demonstrado relutância em abrir mão de determinados costumes gerenciais e de operação logística, ele passou a compreender o fundamento das análises e os benefícios que as mudanças poderiam trazer a médio e longo prazo.

Finalmente, após as conversas estabelecidas com o proprietário, pode-se chegar a definição de missões, visão e valores que fizessem mais sentido em relação às ambições do futuro de crescimento da empresa.

4.3. Estruturação da análise Swot

Com a vivência no interior da empresa e com o apoio do proprietário e dos funcionários, o desafio passou a ser a estruturação da análise SWOT que daria suporte para a posterior elaboração do plano de ação específico.

Tanto as reuniões com o proprietário quanto a observação do cotidiano da empresa possibilitaram fazer um levantamento detalhado de quais eram os pontos fortes (forças) e as oportunidades que deveriam ser mantidos e ampliados. Além disso, foi possível perceber os pontos fracos (fraquezas) e as ameaças que precisariam ser trabalhadas para que fossem eliminadas ou, pelo menos, tivessem seus impactos minimizados no decorrer dos serviços prestados pela empresa.

Ao contar com a sinceridade e seriedade do proprietário, pode-se ter acesso às questões internas e externas que de fato incomodavam a equipe de trabalho e acabavam se constituindo em obstáculos à ampliação dos serviços com qualidade.

Todas as dificuldades em relação a materiais utilizados, firmamento de contratos, estabelecimento de rotas e diminuição de custos operacionais, ao mesmo tempo que deram a dimensão do desafio ao qual se estava submetido, encorajaram a equipe a buscar alternativas possíveis para crescer no mercado.

Quanto à análise SWOT especificamente, ela levou em conta também aspectos negativos não tão evidentes e que às vezes passavam despercebido em virtude da velocidade de decisões do dia a dia ou mesmo pelo fato do proprietário e gestor já estar habituado a determinados procedimentos que na verdade não contribuía para a ampliação dos serviços e para maior sucesso da empresa.

4.4 Elaboração do plano de ação

A elaboração do plano de ação teve como base as definições de missão, visão e valores e também as características positivas e negativas de todas as atividades realizadas pela empresa até então. Importante destacar que o plano de ação levou em conta a abrangência das mudanças possíveis em relação a fatores como o tempo disponível para aplicação das estratégias, a real abertura do proprietário para a implementação de novas práticas de gestão e a projeção de como a empresa gostaria de ser vista no futuro de médio a longo prazo.

Dessa forma, o plano de ação procurou responder às principais inquietações do setor, embasando-se nas análises prévias realizadas e na expectativa de apresentar soluções a fatores negativos que dificultavam o pleno desenvolvimento das capacidades de atuação no mercado pela empresa. Ao propor a realização das ações, o objetivo foi diminuir os entraves logísticos, financeiros e de recursos que inviabilizavam a expansão das atividades e a maior projeção da empresa no setor de atuação.

Como método de organização do plano, a ideia foi responder individualmente a cada um dos pontos negativos para, posteriormente, considerá-los em conjunto, ou seja, levando em conta os benefícios que viriam do fato de minimizar tais impactos desfavoráveis no negócio.

Todo esse esforço, ao ser demonstrado como necessário e essencial, recebeu apoio do proprietário e gestor que compreendeu a importância de permitir mudanças significativas no processo de trabalho da empresa.

4.5 Definição dos indicadores de desempenho

A definição dos indicadores de desempenho surgiu como algo natural à medida que o proprietário necessitava de uma fonte palpável de verificação quanto à eficiência das medidas colocadas em práticas. A questão foi definir quais indicadores específicos seriam os mais adequados para transmitir essa segurança ao proprietário e não deixar dúvidas de que as ações propostas causaram o efeito desejado.

Dentre as opções de indicadores disponíveis, optou-se pela logística interna em virtude da eficiência que teria para esclarecer ao proprietário os ganhos proporcionados pelo planejamento estratégico traçado.

Além disso, utilizou-se também a qualidade dos serviços, que evidenciou a maior projeção da empresa no setor de logística e deu mostras do crescimento da importância dela no mercado de atuação. E, por fim, valeu-se dos índices de lucratividade para demonstrar que a empresa obteve ganhos financeiros consideráveis com as propostas do plano de ação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Missão, visão e valores da empresa

Como resultado de reuniões e de observações realizadas na empresa, conseguiu se estabelecer os seguintes parâmetros de missão, visão e valores:

A Missão da empresa é levar soluções de transportes e logística, atendendo nossos clientes com um alto padrão de qualidade e segurança.

Já a Visão é ser a melhor empresa de transportes logísticos em sua área de atuação, uma organização reconhecida que preza pela qualidade dos serviços prestados, líder no segmento de transportes rodoviários, atuando em conjunto com seus colaboradores.

E, por fim, os valores são seriedade; comprometimento; honestidade; disciplina; ética e segurança.

5.2. Matriz Swot específica da empresa

A tabela 2 mostra a aplicação do conceito de análise SWOT para caracterização dos fatores positivos e negativos que influenciam diretamente no desenvolvimento das atividades da empresa escolhida como estudo de caso do presente trabalho. Nela, pode-se deixar mais claro o que devia ser mantido nas ações da empresa e o que necessitava de mudanças para se alcançar os objetivos de crescimento no mercado.

Tabela 2 – Análise SWOT da empresa

| | POSITIVO | NEGATIVO |
|-------------------------|--|--|
| FATORES INTERNOS | <p>FORÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agilidade na entrega - Segurança da carga - Compromisso de datas e prazos - Manutenção preventiva; - Fidelidade com a empresa colaboradora | <p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital de investimento reduzido - movimentação de caixa instável |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra especializada - Novos investimentos em veículo | |
| FATORES EXTERNOS | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - A redução de valores de fretes - Manutenção da fidelidade entre ambas as empresas - Garantia de fluxo de mercadorias transportadas - Parceria com a empresa colaboradora | <p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custo do combustível - Valor dos pedágios; - Gastos com peças utilizadas para manutenção preventiva - Concentração de cargas em veículos de mais eixos (competitividade do mercado) - Períodos do ano com menos quantidade de fretes |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as práticas de gestão da empresa, observaram-se alguns aspectos que podem ser relacionados com os conceitos expostos pelas teorias de planejamento estratégico, SWOT e 5W2H. De acordo com ela, identificou-se que as forças são: agilidade na entrega; segurança da carga; compromisso de datas e prazos; manutenção preventiva; fidelidade com a empresa colaboradora; e mão de obra especializada. Ao ter um planejamento de rota eficiente, obtém-se o cumprimento dos prazos e a segurança é dada pela mão de obra qualificada em virtude de treinamentos, além do investimento em rastreamento e seguros.

A parceria com a empresa colaboradora possibilitou oportunidades de novos investimentos em veículos e a redução de valores de fretes, mantendo fidelidade entre ambas as empresas. Essa condição é uma característica importante para garantir o fluxo de mercadorias transportadas e também para vencer os desafios impostos por algumas das ameaças impostas pelo setor.

O custo do combustível constitui-se em fator negativo para os objetivos da empresa, já que influenciam diretamente nos ganhos futuros. O valor dos pedágios também é outro fator de preocupação administrativa e que impacta no desenvolvimento das atividades profissionais, pois as rodovias do país possuem uma grande quantidade deles. E, por fim, as

peças utilizadas para manutenção preventiva também requerem índices de altos valores e acabam dando resultados no balanço econômico da empresa.

O fato de ser observada uma tendência de concentração de cargas em veículos amplos, ou seja, de mais eixos, causou a redução da utilização dos caminhões de menos eixo, aumentando ainda mais a competitividade do mercado. Essa realidade ainda se soma às restrições de certos períodos do ano (antes do carnaval), quando a quantidade de fretes sofre decréscimo.

5.3 Plano de ação

Embora o custo do combustível seja alto e o sistema de produção não possibilita a grandes reduções de valores, pode-se obter acordo duradouro, com delimitação de valores por litros. No caso dos pedágios conseguem-se pequenas subtrações nos valores devido a instalação de aparelho de cobrança automáticas. A implementação proposta de melhorias foi atingida com êxito devido a parceria com o posto de combustível para obtenção de desconto de R\$ 0,10 (dez centavos) por litro, permitindo uma economia considerável ao final de cada mês.

Devido à maioria das peças requisitadas serem para manutenções preventivas, o tempo disponível possibilita uma cotação adequada que pode se dedicar a procurar os itens em diversas lojas e localidades. De acordo com a relação de preços, quantidades e situação de estoque, ainda é possível aproveitar o itinerário dos caminhões para que eles façam a retirada das peças de manutenção preventiva, caso a cotação dê preferência para empresas mais distantes.

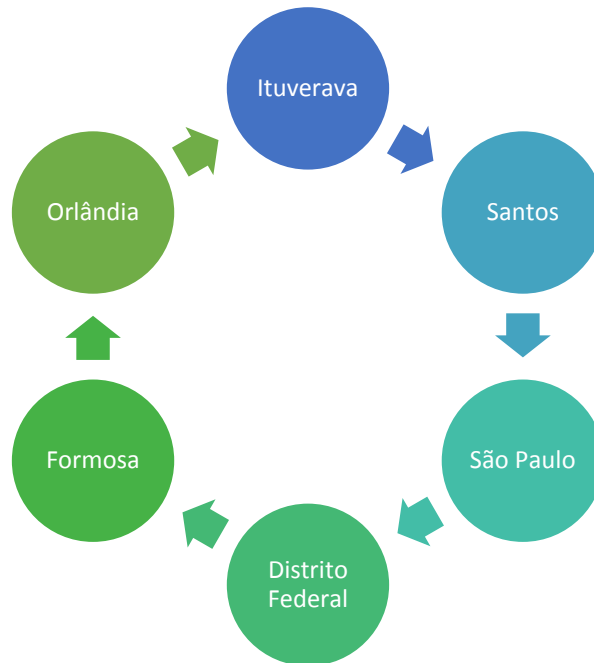
Quanto à concentração de cargas em veículos de mais eixos, a fidelização com a empresa colaboradora e a disponibilização de menores custos nos fretes, diminui a possibilidade de migração de serviços para concorrentes que utilizam veículos de mais eixos. A solidez do acordo com a empresa colaboradora também minimiza as fraquezas relativas a período de baixos fretes e mercados competitivos, pois ela já garantiria um quantidade mínima de viagens mesmo nesse momento do ano.

5.4 Indicadores de desempenho

Logística interna: com os ajustes de cada parte integrante da empresa, foi alinhado pontos de desequilíbrio que havia, como: falta de comunicação do financeiro com os

motoristas, falta de rastreabilidade e rotas. Após a reunião pautada houve a organização entre os setores possíveis, sendo possível a rastreabilidade e rotas a serem definidas e mantidas sempre alinhadas.

Figura 3 – Logística de trajeto dos caminhões



Fonte: Elaborado pelo autor

Qualidade dos serviços: a postura de agilidade nas entregas, pontualidade e segurança, fez total diferença e isso é lembrado pelos clientes que levam tudo isso em conta na hora de firmar contrato com a empresa como responsável para transportar suas mercadorias.

De acordo com os índices de lucratividade, teve um argumento do lucro após planejamento estratégico traçados

Tabela 3 – Tabela inicial da lucratividade

| ATIVIDADES | CUSTOS |
|---|-------------------------|
| Valor gasto com diesel (com carga) | R\$ 4.000,00 |
| Custo Pedágio (Ituverava/ Santos) | R\$ 700,00 |
| Custo Pedágio (Santos/ São Paulo) | R\$ 40,00 |
| Custo Pedágio (São Paulo/ Brasília) | R\$ 850,00 |
| Custo Pedágio (Brasília/ Formosa/Orlândia) | R\$ 300,00 |
| Custo Pedágio (Orlândia/Ituverava) | R\$ 66,00 |
| Valor de Comissão (12% por viagem) | R\$ 1.020,00 |
| Diária dos motoristas | R\$ Incluso na comissão |
| Manutenção por caminhão (mensal) | R\$ 1.500,00 |
| Total | R\$ 8.476,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 3 demonstra os encargos financeiros que incidem sobre as atividades da empresa com destaque para custos de pedágios e combustível, além das manutenções realizadas nos caminhões. Os valores expressos na tabela correspondem a balanço mensal e individual de cada caminhão da empresa, ou seja, para posterior cálculo da economia global, deve-se multiplicar pela quantidade de veículos em utilização pela empresa.

Nota-se, por meio da tabela 4, que as propostas do plano de ação priorizaram exatamente a diminuição desses gastos para favorecer o balanço econômico da empresa ao final de cada mês. Embora os valores da tabela possam não parecer tão elevados, tratam-se de economias válidas para cada veículo de transporte, o que soma ao final do mês um valor considerável. Acrescenta-se que, por se tratar de uma empresa regional ainda de pequeno porte, a diminuição de gastos consequentes das medidas do plano de ação aumentam as expectativas de crescimento da empresa no mercado do setor de logística.

Tabela 4 - Tabela final da lucratividade

| ATIVIDADES | CUSTOS |
|---|-------------------------|
| Valor gasto com diesel (com carga) | R\$ 3.200,00 |
| Custo Pedágio (Ituverava/ Santos) | R\$ 700,00 |
| Custo Pedágio (Santos/ São Paulo) | R\$ 40,00 |
| Custo Pedágio (São Paulo/ Brasília) | R\$ 850,00 |
| Custo Pedágio (Brasília/ Formosa/Orlândia) | R\$ 300,00 |
| Custo Pedágio (Orlândia/Ituverava) | R\$ 66,00 |
| Valor de Comissão (12% por viagem) | R\$ 1.020,00 |
| Diária dos motoristas | R\$ Incluso na comissão |
| Manutenção por caminhão (mensal) | R\$ 1.000,00 |
| Total | R\$ 7.176,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar, obteve-se uma economia mensal por caminhão de R\$ 1300,00 com as medidas de redução de custos com manutenção preventiva, combustível e demais questões operacionais. Como descrito no plano de ação, primeiramente, obteve-se um desconto por litro de combustível utilizado e isso resultou em uma economia de R\$ 800,00 por cada caminhão da frota da empresa.

Em um segundo momento, as melhorias nos procedimentos de manutenção do veículo possibilitaram uma diminuição de R\$ 500,00 nos gastos referentes a cada caminhão, valor que pode acumular R\$ 1.500,00 mensais quando somamos os três veículos atuais da empresa.

Por fim, numa projeção de economia mensal total da empresa, chega-se ao número aproximado de R\$ 4 mil que pode constar em lucro no caixa da empresa ou mesmo ser

reinvestido para melhoria de prestação dos serviços. Vale lembrar que nesse valor ainda não se somam a diminuição do custo com pedágios, já que a sugestão de implantação de aparelhos de cobrança automática e o consequente desconto das administradoras das rodovias ainda se encontra na fase de início de contabilização dos benefícios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu aplicar os conceitos teóricos trabalhados tanto durante o curso quanto durante os estudos realizados especificamente para a elaboração deste trabalho. Embora a realidade de cada empresa tenha influência direta nas análises propostas e no resultado das propostas de intervenções estabelecidas, observa-se que as teorias de SWOT, 5W2H e planejamento estratégico seguem um caminho minimamente determinado e a postura dos profissionais encarregados passam por pressupostos cuja eficiência já foi comprovada pelos estudos dos autores especializados.

No caso específico da empresa escolhida para o estudo de caso, por se tratar de uma organização cujas atividades iniciaram recentemente, foi necessário reconhecer algumas características próprias como esforços às adaptações do setor; atenção aos objetivos futuros dos administradores e funcionários e grau de expectativas quanto às possibilidades do setor.

Mesmo diante das dificuldades em relação às limitações de orçamento, experiência de mercado e outras variáveis, pode-se chegar a resultados satisfatórios com o plano de ação implementado na empresa. Obstáculos como os custos com pedágios, combustíveis e manutenções preventivas foram reduzidos, aumentando o lucro da empresa e permitindo que ela pudesse investir mais em melhorias dos serviços prestados.

A constante preocupação com a diminuição dos gastos operacionais se soma ao aprimoramento dos serviços já bem desempenhados como agilidade dos transportes, baixo custo dos fretes, fidelidade das empresas colaboradoras e mão-de-obra especializada. Para que a empresa siga se fortalecendo no ramo, é importante não só estar atenta aos pontos mencionados como negativos pela análise SWOT, mas também cuidar para que as forças destacadas como positivas mantenham-se ou até melhorem ainda mais. São condições de sobrevivência e de crescimento em um mercado competitivo e exigente.

Ao mesmo tempo que as teorias expostas nos tópicos de revisão bibliográfica apresentam base sólida para a construção das análises, vale ressaltar que a sensibilidade dos profissionais responsáveis por essas análises também conta muito para saberem diferenciar as características essenciais de cada empresa estudada e conseguirem aplicar os ensinamentos teóricos de maneira eficiente para a realidade dos serviços analisados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. A. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada: suprimentos e distribuição física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Trad. Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Trad. Mauro de Campos Silva. 2. e.d. São Paulo: *Cengage Learning*, 2009.
- CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R.T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Gestão & produção**, v. 11, n. 3, p. 441-453, 2004.
- DIAS, M.A.P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERNANDES, I. G M. *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.
- FERRELL, O.C. *et al.* **Estratégias de marketing**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, P. F. Conceito de logística integrada e *supply chain management*. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K F. (orgs). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009, p. 19 – 48.
- JÚNIOR, O.; FREITAS, A. Estudo das disfunções do fluxo de informação do arquivo do departamento financeiro da empresa Z. S/A: Aplicação da técnica 5W2H. **Biblionline**, v. 1, n. 1, 2005.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.
- MACHADO, D.S. **Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- MASSARONI, I. F.; SCAVARDA, A. J. R.R. Gestão de Serviços em Bibliotecas Públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 1, p. 4-16, 2015.

MORENO, A. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

NAZÁRIO, P. Papel do transporte na estratégia logística. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K F. (orgs). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009, p. 125 – 152.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22. **Anais [...]**, 2002, Rio de Janeiro, v. 23, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0689.pdf. Acesso em: 04 dez. 2019.

SELEME, R.; STANDLER H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibplex, 2008.

SILVA, H. H. C. *et al* (2006). **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ULRICH, S. *et al*. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. Cascais: Principia, 2002.

ANEXO

Reunião



Reunião de Alinhamento

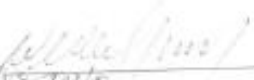
quarta-feira, 05 de setembro de 2018.


| Sector | Representantes |
|--------------|-----------------------|
| Proprietário | Wellington |
| Motoristas | Diego, João e Otávio. |
| Secretária | Patricia |

Assuntos Tratados

- Logística interna;
- Qualidade do serviço;
- Pontualidade na entrega;
- Rastreamento;
- Rotas;
- Abastecimento.

Assinaturas:





 OTAVIO - ANTONIS LUIZ
