

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

JAMES BARBOZA GRAÇA

ANÁLISE DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: um estudo de caso para empresa de transporte

Belo Horizonte
2021

JAMES BARBOZA GRAÇA

ANÁLISE DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: um estudo de caso para empresa de transporte

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ricardo Augusto Oliveira Santos

Belo Horizonte
2021

Ficha catalográfica

G729a
2021

Graça, James Barboza.
Análise da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico [manuscrito] : um estudo de caso para empresa de transporte / James Barboza Graça. – 2021.
39 f.: il.

Orientador: Ricardo Augusto Oliveira Santos.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 36-38).

1. Administração. I. Santos, Ricardo Augusto Oliveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor JAMES BARBOSA GRAÇA, REGISTRO N° 2018704251. No dia 13/05/2021 às 15:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO: UM ESTUDO DE CASO PARA EMPRESA DE TRANSPORTE", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Ricardo Augusto Oliveira Santos, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

70 pontos (setenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 13/05/2021.

Ricardo Augusto Oliveira Santos
Orientador - (Doutorando - CEPEAD/UFMG)

Simone Evangelista Fonseca
(Doutoranda - CEPEAD/UFMG)

Sabrina Espinele da Silva
(Doutoranda - CEPEAD/UFMG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

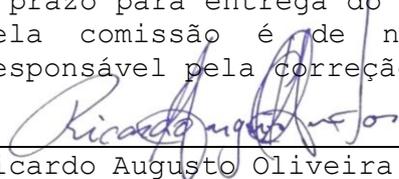
MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno JAMES BARBOSA GRAÇA,
registro N° 2018704251.

Modificações solicitadas:

- Revisão do resumo para o ajuste técnico para introdução, referencial, metodologia e conclusão.
- Introdução para chamar atenção do leitor, definir se a SWOT é qualidade ou estratégia.
- Ajustar o alinhamento do trabalho para o conteúdo, título, objetivo.
- Referencial Teórico - Acrescentar o alinhamento entre a Logística e a SWOT, adicionando outros autores. Ajustar/retirar a figura do inventario final. Verificar a redação. Colocar exemplo de outras empresas (através de estudos acadêmicos) que utilizaram a SWOT com as contribuições.
- Metodologia - Ajustar para "observação participante". Enquadrar a literatura de pesquisa qualitativa, descritiva na condição de estudo de caso a aplicação da SWOT (objetivo do trabalho)
- Análise de resultado - Retirar análise de risco.
- Conclusão, destrinchando a análise de resultados, responder se alcançou o objetivo, e abordar possíveis oportunidades de estudo junto ao trabalho. Alinhar a conclusão com objetivo e resultados e depois alinha a introdução.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.



Ricardo Augusto Oliveira Santos
(Orientador)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

Assinatura do aluno: JAMES BARBOSA GRAÇA

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 25 de Agosto de 2021

Professor Orientador

Assinatura

Aos meus pais e familiares.

Aos meus amigos e professores da UFMG, pelo carinho, amizade e paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão da minha existência, dos meus propósitos e de todos os meus sonhos e desejos. A Ele agradeço de forma incondicional.

Aos meus familiares e amigos, por me oferecerem apoio incondicional, amor, paciência, carinho, ajuda e compreensão.

Aos meus professores pela dedicação na docência e orientação neste trabalho, em especial ao meu orientador Ricardo Augusto Oliveira Santos pelo acompanhamento deste trabalho.

“Todo esforço é produtivo, quando metódico e continuado. Disciplina é liberdade”.

Renato Russo

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de caso na Empresa X com o objetivo de analisar como a Matriz SWOT contribui como ferramenta de planejamento estratégico para empresas do segmento da logística de transportes. A logística de transporte contempla uma área da logística com a finalidade de avaliar as entregas e estabelecer o meio mais econômico, rápido e seguro para o atendimento das demandas do consumidor final. É um tema importante de ser desenvolvido pelo fato de essa Matriz permitir a realização do planejamento estratégico sobre a situação atual da empresa de modo a auxiliar no processo de tomada de decisão mais cabível em relação às metodologias de gerenciamento de processos de negócios. Para o alcance do objetivo proposto, a metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso com estratégia em pesquisa descritiva. Os resultados alcançados permitiram evidenciar que a Análise SWOT na Empresa X se mostrou um diferencial eficiente para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e, a partir disso, possibilitar o planejamento estratégico da situação real, considerando uma avaliação global dessas variáveis da Matriz, bem como do monitoramento dos ambientes internos e externos. Concluiu-se que na Empresa X, a Matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico contribuiu para realizar a análise interna por meio do levantamento dos pontos fortes e fracos. A partir disso, torna-se viável obter os dados que raramente são observados, de modo a auxiliar a melhoria das rotinas e a implantação de um método de gerenciamento.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Logística de Transportes. Matriz SWOT.

ABSTRACT

The objective of this work was to carry out a case study at Company X in order to analyze how the SWOT Matrix contributes as a diagnostic tool for companies in the transport logistics segment. It is an important topic to be developed because this Matrix allows the diagnosis of the current situation of the company to be carried out in order to assist in the most appropriate decision making process in relation to business process management methodologies. To achieve the proposed objective, the research methodology adopted was a case study with a descriptive research strategy. The results achieved made it possible to show that the SWOT Analysis at Company X proved to be an efficient instrument for the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats and, from that, to make it possible to diagnose the real situation, considering a global assessment of these Matrix variables, as well as monitoring the internal and external environments. It was concluded that in Company X, the SWOT Matrix as a diagnostic tool contributed to carry out the internal analysis by surveying the strengths and weaknesses. From this, it becomes feasible to obtain data that is rarely observed, in order to help improve routines and implement a management method.

Keywords: Diagnosis. Transport Logistics. SWOT Matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Matriz SWOT.....	18
Figura 2 -	Tipos de Inventário.....	20
Figura 3 -	Atividades Logísticas na Cadeia de Suprimentos Imediata da Empresa.....	26
Figura 4 -	Organograma Padrão Funcional de um Almojarifado.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Planejamento estratégico.....	15
2.2	Matriz SWOT.....	17
2.3	Transporte e logística.....	21
2.4	Operações logísticas.....	24
2.4.1	Recebimento.....	24
2.4.2	Armazenagem.....	25
2.4.3	Expedição.....	27
2.4.4	Distribuição.....	28
3	METODOLOGIA.....	30
4	ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1	Forças e oportunidades.....	34
4.2	Fraquezas e ameaças.....	35
5	CONCLUSÃO.....	38
	REFERENCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais competitivas e diante da concorrência em que vivem, buscam investir cada vez mais na qualificação dos profissionais, em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia. Em busca de melhores resultados empregam recursos financeiros para maximiza-los. Assim, encontram alternativas estratégicas para alcançar soluções para obter vantagem competitiva em custos para se colocarem a frente da concorrência (SCATENA, 2011). Sobre a importância de se fazer a gestão empresarial, Scatena (2011) explicou que a relevância versa sobre ser a estratégia que auxilia na organização da rotina, ajuda a estabelecer metas e objetivos, na elaboração de planejamento, reduzir custos e promove o desenvolvimento de líderes na organização.

Para Scatena (2011), são várias as ferramentas que podem ser aplicadas para um eficiente planejamento empresarial, tais como o Ciclo PDCA, Matriz Gut, Modelo Canvas, Análise SWOT. Dentre as ferramentas utilizadas e aplicadas para o planejamento empresarial, a mais comum, por sua versatilidade e aplicação é a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, oportunities, treats*), pois, esta ferramenta auxilia como recurso diretamente no planejamento estratégico. Quanto ao planejamento estratégico, este surgiu como um processo formal de formulação de estratégia, a partir de uma abordagem prescritiva e normativa estabelecida nas organizações.

A Matriz SWOT consiste no cruzamento do resultado da análise do ambiente interno (forças e fraqueza) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Ao cruzar o resultado do diagnóstico interno com o resultado do diagnóstico externo consegue-se identificar posicionamentos estratégicos (definição de políticas ou estratégias) de acordo com os quadrantes originados desse cruzamento (KOTLER, 2005). O uso da matriz como ferramenta possibilita criar ações estratégicas em momentos de incertezas, pois através dela é possível conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que interferem no planejamento estratégico da empresa.

Utilizar a Matriz SWOT em logística é justificado a partir de Gontijo, Sperotto e Souza (2016), que afirmam ser fundamental pelo fato de auxiliar na escolha de

fornecedores que irão constituir a cadeia de suprimentos da organização. Os autores ainda salientam que usar a matriz SWOT em logística contribui para a compreensão das vantagens e desvantagens que sistemas de distribuição podem apresentar como monitoramento operacional e antecipar possíveis falhas ao gestor por identificar as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças que a organização possui. Além disso, no que concerne ao contexto da aplicabilidade da SWOT, bem como de relevância do setor de logística e transporte no Brasil, se deve ao fato de o transporte representar mais de 50% dos custos de uma empresa e, se não for utilizada de forma estratégica, pode significar o dobro do lucro. A logística e transporte no Brasil apresenta relevância, inclusive, por ser um facilitador que diminui distâncias entre os produtores, empresas, fabricantes e clientes finais.

A ferramenta de planejamento SWOT tem sido utilizada e aplicada na logística, segundo Duarte, Barbosa e Gouveia (2012), com a finalidade de proporcionar aos gestores, a possibilidade de fazerem a escolha mais adequada de uma estratégia que atenda às necessidades e objetivos da empresa, de modo a alcançar as metas estabelecidas, com base na análise dos ambientes interno e externo.

No caso da cadeia de suprimentos, Sousa e Silva (2014) enfatizam que a SWOT pode contribuir de forma significativa neste setor, pois, por meio dela, é realizado um planejamento estratégico sobre a situação atual da empresa, permitindo a tomada de decisão mais cabível em relação às metodologias de planejamento de processos de negócios.

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de caso na Empresa X com o objetivo de analisar como a Matriz SWOT contribui como ferramenta de planejamento estratégico para empresas do segmento da logística de transportes.

Considerando a relevância da cadeia de suprimentos, em específico o segmento de transporte e distribuição de produtos, este estudo busca compreender: Como a Matriz SWOT contribui como ferramenta de planejamento estratégico para empresas do segmento da logística de transportes?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender como a SWOT contribui no segmento de transporte e distribuição de produtos, utilizou-se a ferramenta aplicada ao estudo de caso para diagnosticar e avaliar ameaças de mercado, oportunidades, fraquezas e forças. A organização em estudo é a Empresa X que atua há 05 anos no ramo de fixadores com logística de transportes nos setores de recebimento, armazenagem, expedição e distribuição. Para tanto, foi preciso descrever sobre o planejamento estratégico, entre outras vertentes teóricas que sustentem o trabalho.

2.1 Planejamento estratégico

Tem-se observado que o estudo do planejamento estratégico tem sido constante, surgido da necessidade que as empresas tinham em saber decidir sobre o presente e futuro. Assim o planejamento estratégico surgiu ganhando amplitude profundidade e complexidade. É a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.15) “o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro”.

Completando a ideia dos autores, Tavares (2008) afirma:

A evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua interação com práticas, sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica (TAVARES, 2008, p. 43).

O planejamento estratégico é o foco de atenção da administração das empresas, por estar sempre em busca de medidas positivas para enfrentar possíveis dificuldades além de aproveitar todas as oportunidades. “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p.55).

De acordo com Alves et al. (2013), se trata de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos que a empresa possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos.

Por meio do planejamento estratégico, com apontam Alves et al. (2013), procura se formular as várias alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a empresa pode adotar para melhor alcançar os objetivos organizacionais pretendidos. Tendo em vista as suas condições internas e as condições externas existentes ao seu redor. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a empresa pode adotar para atingir seus objetivos. O planejamento deve especificar onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe e fazê-lo a partir do presente.

Porter (1986, p. 9) afirma que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”.

Segundo Oliveira (2002, p. 46) planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

De acordo com Kotler (2005, p.102) a estratégia é um plano de como chegar lá, e como há muitos tipos de estratégias ele as condensou em três tipos genéricos:

- a) Liderança total em custos: quando a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e distribuição, de modo a oferecer preços mais baixos do que os concorrentes e obter uma grande participação de mercado.
- b) Diferenciação: o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios aos clientes, valorizada por grande parte do mercado. A empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida.
- c) Foco: O negócio se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e

busca a liberação em custos ou diferenciação dentro do segmento alvo (KOTLER, 2005, p. 102).

Nota-se, com base nas definições dos autores acima apontadas, que o processo de planejamento deve ser organizado e disciplinado para orientar e direcionar todas as tarefas e componentes necessários ao pleno desenvolvimento da estratégia dos negócios.

Além disso, o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chaves sendo a primeira, gerenciar os negócios da empresa como estratégia de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo (KOTLER, 2005, p. 86).

A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo (KOTLER, 2005, p. 98). Enfim, o planejamento requer, mais do que outros esforços, o desenvolvimento, na equipe de administração, da essência de compartilhar um sentimento de valores, filosofia e prioridades corporativas, um conhecimento profissional anterior e competência administrativa, conduzindo aos limites da criatividade é equipe formada.

Associando os fatores que caracterizam os modelos de negócio das empresas do segmento de transporte e logística, na obtenção de maior sucesso e competitividade no mercado, nota-se a necessidade de elas buscarem traçar planejamento estratégico por meio da Matriz SWOT para contribuir, de forma efetiva, para a sobrevivência do empreendimento.

2.2 Matriz SWOT

A análise Fofa ou SWOT permite analisar uma dada situação, mercado, projeto, política, negócio ou negociação, entre outros, através da identificação e organização de informações que caracterizem as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças envolvendo estes objetos de análise. É um instrumento bastante flexível em termos

de aplicação e que, na verdade, contribui para organizar de forma mais clara e funcional o diagnóstico para tomada de decisões, seja qual for a instância em que esteja sendo aplicada (GHEMAWAT, 2002). O termo SWOT é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Esta técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou o projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune sobre as 500 maiores corporações. Esta estrutura, segundo Ghemawat (2002), veio a ser conhecida pelo acrônimo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou, em português, FOFA (Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades).

De acordo com Silva (2009), a análise se divide em Ambiente Interno, composto pelos itens Forças e Fraquezas; e Externo, relacionado às Oportunidades e Ameaças. A partir dessa divisão é possível estabelecer os fatores que são de responsabilidade da empresa, e o que se pode traçar sobre as possibilidades positivas ou negativas em relação ao futuro da empresa. Exemplo de Análise SWOT pode ser observado na FIGURA 1.



Figura 1 - Matriz SWOT
Fonte: Adaptado Silva (2009)

A Matriz SWOT contribui na tomada de decisão, aumentando as oportunidades do ambiente quanto aos pontos fortes da organização e ajuda os gestores no

planejamento estratégico relacionado aos pontos fracos e os efeitos dos pontos fracos das ameaças. Assim sendo, a Análise SWOT precisa ser usada entre o diagnóstico e o desenvolvimento estratégico, significando um incentivo para a mudança cultural da organização e na conquista dos objetivos (SILVA, 2009).

As Forças (Strengths) são os pontos positivos dentro da empresa, assim como os pontos fortes no processo de produção, são as principais ferramentas de sucesso de uma empresa e devem ser exploradas profundamente, pois é desta maneira que ela se manterá competitiva no mercado e conseguirá lutar contra suas fraquezas. Martins (2007) define forças como sendo os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócio, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Segundo Rezende (2008) as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados almejados, conforme as metas e objetivos previamente traçados. Assim, os pontos fortes de uma empresa devem ser amplamente explorados por ela, de modo a utilizá-la como fator favorável.

As Fraquezas (Weaknesses) podem ser descritas como sendo os pontos da empresa como um todo e também do processo analisado que não são ou estão satisfatórios tendo em vista os padrões de trabalho utilizados no mercado, tendo sempre como base a concorrência. Martins (2007) define fraquezas como sendo 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 são relevantes para o planejamento estratégico.

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2007, p. 151) “As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização”. As forças e ameaças conseguem aproveitar dos pontos fortes para reduzir as consequências das

ameaças que forem surgindo. As fraquezas e oportunidades juntas permitem a criação de estratégias que reduzem os efeitos negativos dos pontos fracos da organização. E, por fim, as fraquezas e ameaças podem ser adotadas no planejamento estratégico de modo a ajudar os gestores a saberem aproveitar as informações e, com base nelas, diminuir os pontos fracos frente às ameaças detectadas.

Dentre os objetivos da análise SWOT tem-se o de elaborar um inventário sobre as forças e fraquezas internas da empresa, pois permitirá a ela, desenvolver e implementar uma estratégia eficaz, como ilustrado o exemplo proposto por Viana (2002).

A FIGURA 2 apresentada por Viana (2002) ilustra os tipos de inventário.

Inventário anual	Inventário Rotativo
Esforço concentrado, produzindo pico de custo	Sem grandes esforços, custos distribuídos.
Gera impacto nas atividades da empresa, com almoxarifado de portas fechadas.	É possível a contibuidade de atendimento com o almoxarifado de portas abertas
Produtividade da mão de obra decrescente ocorrendo falhas durante o processo	Incremento da produtividade, com ações preventivas, que, em consequência, reduzem as falhas.
Almoxarifes reaprendem ano após ano	Almoxarifes tornam-se especialistas no processo e no ajuste
As causas das divergências não são identificadas	O feedback imediato eleva a qualidade, havendo motivação e participação geral, assim, as causas das divergências são rapidamente identificadas
Confiabilidade não melhora	Aprimoramento contínuo da confiabilidade

Figura 2 - Tipos de Inventário

Fonte: Viana (2002)

As Oportunidades (Opportunities) são fatores externos e que não podem ser controlados pela organização. É extremamente importante para qualquer organização que estes fatores sejam monitorados, pois, apesar de ser um fator externo, influencia profundamente no ambiente interno, na maioria das vezes positivamente, oportunidades de expansão, novos mercados, aumento de lucratividade, dentre outros diversos fatores de mercado. Martins (2007) define oportunidades como sendo os aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa e, relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

A definição de Rezende (2008) aborda o fato de que as oportunidades só podem ser consideradas caso haja, por parte da organização, interesse nas mesmas e até mesmo condições para aproveitá-las, “as oportunidades 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”.

As Ameaças (Threats) são também fatores externos e incontroláveis pela organização. O monitoramento delas é essencial para o sucesso da empresa, pois as mesmas podem causar grandes problemas e trazer prejuízos, comprometendo todo o desempenho do negócio podendo acarretar até em perda de posicionamento no mercado. As Ameaças são fatores externos que criam ou destroem os valores da organização, impossibilitando o controle, mas que surgem da eficácia competitiva do mercado ou de outros fatores como políticos, sociais, econômicos, demográficos ou tecnológicos (REZENDE, 2008).

Martins (2007) define ameaças como sendo os aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico. Ainda em sua obra Martins (2007) afirma que as ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade e níveis de gravidade.

2.3 Transporte e logística

Mesmo com toda a tecnologia existente e com grandes esforços empresariais, ainda algumas organizações se deparam com dificuldade e deficiência ainda nos dias, onde estão principalmente na infraestrutura de transporte. No ponto de vista de Ballou (2007) a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos, isso ele define de logística.

O conceito dado à logística para Faria e Costa (2007), são diversos e os termos que mais foram usados: distribuição física, administração de materiais, logística de marketing e administração da cadeia de abastecimento. Mas para as autoras, a definição ideal para esse termo deve ser considerada a do Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos, que define da seguinte forma:

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como o do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos clientes (FARIA e COSTA, 2007, p. 16).

Ballou (2007) destaca que a missão da logística é a mesma de uma fornecedora de mercadorias e/ou de serviços aos clientes conforme as necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível. O mesmo autor completa que a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.

Para que seja possível entender o conceito de logística, Fleury *et al* (2000) diz que não se deve ver apenas como mais uma ferramenta gerencial moderna e sim como uma importante atividade econômica que contribui de forma significativa para a estrutura de custos de uma organização. Assim, salienta:

Na base do moderno conceito de logística, está o entendimento de que a logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados (FLEURY *et al*, 2000, p. 31).

A logística é vista como uma atividade eficiente, como observa Faria e Costa (2007) o qual se relaciona com o montante de recursos consumidos utilizando-os da melhor forma. Nesse sentido, as autoras dizem:

A logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (FARIA e COSTA, 2007, p. 16).

Diante dos conceitos e histórico demonstrados sobre a logística, é possível se compreender a importância que esta tem para as organizações e para os clientes, tornando-se atualmente, uma forma estratégica para as empresas. Ching (2001) salienta que vários são os reflexos que as empresas dos diversos segmentos, sofrem devido ao aumento da competitividade, até o acesso às diversas tecnologias. O mercado consumidor também se modificou, mostrando-se cada vez mais exigente e mais bem informado no momento de adquirir bens e serviços.

Conforme Christopher (2000), com essa grande quantidade de mudanças ocorridas nos últimos anos, passou-se a considerar a velocidade como o principal fator. Ainda segundo Christopher (2000), o desafio para toda a empresa é se tornar uma organização com plena capacidade de resposta. É essencial para qualquer empresa responder às constantes mudanças no mercado com serviços e produtos que forneçam soluções inovadoras para os problemas do cliente.

Assim, Bowesox e Closs (2001) citam que é necessária a resposta à demanda volátil e a capacidade de se ter grande flexibilidade. A literatura preconiza, de forma similar, que, diante destas transformações, os fornecedores passaram a estar diante de compradores, atualmente bem mais exigentes.

Sob esta ótica, Christopher (2000) salienta que a estratégia de Logística é encontrar meios para aumentar o valor do produto ou serviço para o cliente, melhorando os benefícios percebidos e/ou reduzindo os custos totais.

Leites (2018) realizou um estudo com o objetivo de analisar a aplicação da análise da Matriz SWOT no setor de transporte escolar da secretaria de educação de Santana do Livramento, o qual, constatou que a referida matriz serviu para verificar como estava a realidade do Departamento de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento, por ter sido possível identificar que a organização em estudo tinha fraquezas maiores que as forças, devida a característica de ser um setor público que depende de decisões e políticas públicas para a implementação, aplicação e efetivação prática de qualquer tipo de planejamento. Com isso, Leites (2018) concluiu que o setor se mostrava consumido

pelas incertezas relacionadas com a qualidade dos serviços prestados por terceiros, bem como as condições estruturais da frota própria.

Simões (2012) realizou um estudo com o objetivo de, através de uma análise estratégica com aplicação da Matriz SWOT, para propor melhoria no desempenho de uma empresa de transportes. O autor constatou que a análise SWOT contribuiu para que fosse feito o cruzamento de importantes informações externas com internas para definir estratégias futuras, o qual levou a empresa a perceber quais as vantagens competitivas poderiam ser mais trabalhadas e mantidas.

2.4 Operações logísticas

Em operações logísticas, tem sido relevante o planejamento empresarial nas questões de transporte, pois, para o recebimento (*in bound*), armazenagem/estoque, expedição e distribuição (*out bound*), é necessária um bom planejamento. Sobre isso, Sperotto e Souza (2016) salientam que a gestão empresarial em transporte é aplicada para se ter maior e melhor controle a respeito do que acontece dentro da logística da empresa, de modo a atender as demandas de forma correta e organizada, proporcionando melhorias na qualidade da operação.

2.4.1 Recebimento

Para Viana (2002) o controle de estoques informatizado permite ao gestor, obter um sistema eficiente de modo a fornecer a qualquer momento, as quantidades que se encontram à disposição e onde estão localizadas, as compras em processo de recebimento, as devoluções ao fornecedor e as compras recebidas e aceitas. Para agilização das atividades, o controle, em particular das funções referentes ao Almoxarifado, deve fazer parte do conjunto de atribuições de cada setor envolvido, qual seja, recebimento, armazenagem e distribuição. As atividades do recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques e compreendem os materiais com política de ressuprimento e os de aplicação imediata, sofrendo critérios de conferência quantitativa e qualitativa.

O recebimento dos pedidos abrange as várias tarefas realizadas antes do atendimento deles. São elas: 1) verificar a exatidão das informações contidas, como descrição, quantidade e preço dos itens; 2) conferir a disponibilidade dos itens encomendados; 3) preparar documentação de pedidos em carteira ou de cancelamento, quando necessária; 4) verificar a situação de crédito com do cliente; 5) transcrever as informações do pedido a medida das necessidades e 6) fazer o faturamento. Essas são tarefas indispensáveis porque a informação a respeito dos itens pedidos nem sempre está na forma desejada para processamento posterior, pode não estar representada precisamente, ou, ainda, é possível que surjam tarefas adicionais de preparação antes que o pedido esteja em condições de ser liberado (VIANA, 2002).

A entrada de pedidos pode ser feita manualmente, mas já existem também sistemas inteiramente automatizados (BALLOU, 2006). A falta de um sistema para gerir os processos de uma empresa, a torna vulnerável a erros e ineficiência em tomada de decisões por não conhecer as reais necessidades da empresa. De forma geral, a introdução de sistemas informatizados, qualquer que seja o setor alvo da empresa, tem a finalidade, independentemente de obterem as informações necessárias em tempo real, de modernizar procedimentos por meio da implementação da primazia pela qualidade, envolvendo a estrutura organizacional para segurar a melhoria dos serviços (VIANA, 2002).

2.4.2 Armazenagem

A cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal. As atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico. De acordo com o Conselho de Gestão Logística (CLM), os elementos que constituem um sistema logístico típico envolvem a previsão da demanda, os serviços oferecidos aos clientes, a comunicação de distribuição, controle de estoque, escolha do local da fábrica, armazenagem, manuseio de produtos, transporte, estocagem entre outros. A FIGURA 3 organiza esses componentes, ou atividades, pela ordem mais provável de sua concretização no canal de suprimentos.



Figura 3 - Atividades Logísticas na Cadeia de Suprimentos Imediata da Empresa
 Fonte: Viana (2002)

Viana (2002) descreve que cuidados especiais devem ser tomados quanto à disposição dos materiais no Almojarifado, o qual pode conter produtos perecíveis, inflamáveis, tóxicos e outros, que somados à variedade total, definirão os meios de armazenagem. Desta forma, a guarda obedece a critérios definidos no sistema de instalação adotado e no *layout*, proporcionando condições físicas que preservem a qualidade dos materiais, de conformidade com o plano de armazenagem, objetivando-se a ocupação plena do edifício, bem como a ordenação da arrumação. A melhor forma de guardar é aquela que maximiza o espaço disponível nas três dimensões do prédio: comprimento, largura e altura.

Segundo Ferreira (1998), a armazenagem é o espaço da produção onde são armazenadas as quantidades de produção que tem como objetivo, participar dos diversos estágios da cadeia produtiva que no final, acarretará no valor para o consumidor final. Para o autor, uma armazenagem eficaz deve ser administrada de modo que sejam identificadas as importâncias, definição de tamanhos de lotes de reposição, estoques de segurança, identificação dos custos relacionados aos estoques, dentre outros.

Viana (2002) assevera que do ponto de vista tradicional, uma armazenagem é considerado como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados,

componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. Os inventários físicos são importantes instrumentos de gerenciamento, através deste procedimento tem-se a real situação do estoque, para ser levado ao balanço da empresa.

Os inventários físicos têm como objetivo evitar custos e conseqüentemente aumentar a rentabilidade da empresa, bem como controlar as quantidades físicas dos produtos estocados e seus registros. Segundo Martins (2006) “O inventário físico consiste na contagem física dos itens de estoque, caso haja diferenças entre o inventário físico e os registros do controle de estoques, devem ser feitos os ajustes conforme recomendações contábeis e tributárias.”.

2.4.3 Expedição

Viana (2002) afirma que “pode-se, atualmente, definir Almojarifado como o local destinado a fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não adequado a sua natureza, tendo a função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade do seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna condicionada à política geral de estoques da empresa”.

Ainda segundo Viana (2002), as principais atribuições do Almojarifado são receber para a guarda e proteção dos materiais adquiridos pela empresa, entregar os materiais mediante requisições autorizadas aos usuários da empresa, manter atualizados os registros necessários. A eficiência de um Almojarifado depende, fundamentalmente, da redução das distâncias internas percorridas pela carga e do conseqüente aumento das viagens de ida e volta do aumento do tamanho médio das unidades armazenadas e da melhor utilização da capacidade volumétrica.

Segundo Faria e Costa (2007), após o pedido de o produto ter sido efetivado, deve-se acionar o processo logístico de distribuição no momento em que a informação é transferida à armazenagem. É nesta fase que há a emissão de etiquetas de identificação do cliente e código de barras dos itens a serem separados, é realizada

a separação, a conferência, embalagem, emissão do conhecimento de frete, faturamento, consolidação de carga e finalmente a expedição.

2.4.4 Distribuição

As funções anteriormente relacionadas, receber e guardar, ficarão superadas se a distribuição ao usuário e/ou cliente não se concretizar. Os materiais devem ser distribuídos aos interessados mediante programação de pleno conhecimento entre as partes envolvidas. A FIGURA 4 ilustra o envolvimento e as responsabilidades das atividades do Almojarifado.

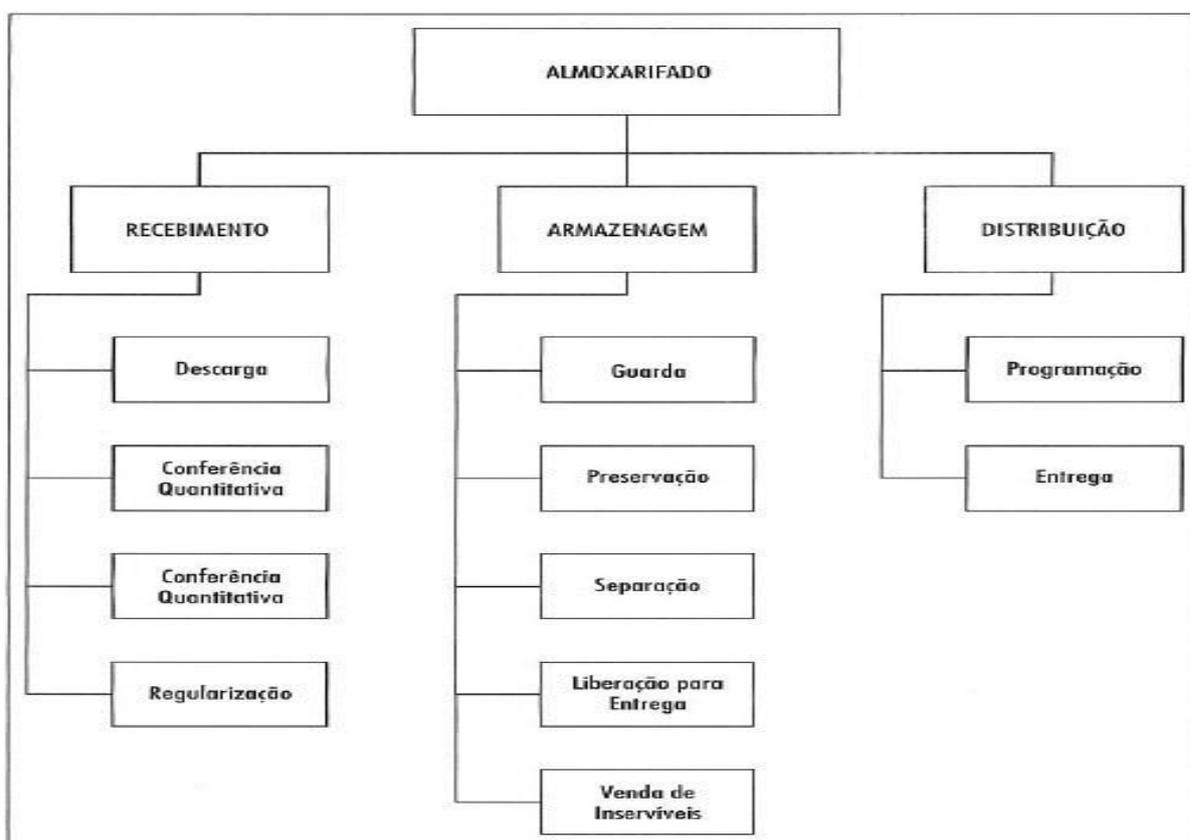


Figura 4 - Organograma Padrão Funcional de um Almojarifado
Fonte: Viana (2002)

A estratégia de distribuição que funcione com eficiência precisa ser bem elaborada e planejada e, segundo Pacheco e Cirqueira (2006) envolva os passos de determinação do número de depósitos, alocação de estoques dos produtos, roteiros de distribuição dos produtos, dentre outros até os pontos finais de venda. Pelo exposto, nota-se que a cadeia de suprimentos como estratégia de distribuição e

logística têm se tornado fundamental para que uma empresa possa desenvolver um planejamento que a coloque competitiva.

A respeito da cadeia de suprimentos, Kaare e Koppel (2012) explicam ser uma rede de empresas envolvidas entre si, que se integram em diversos processos e atividades para produzir valor na forma de produtos e serviços. No caso da cadeia de suprimentos para construção de rodovias, os autores destacaram que esta pode ser considerada uma ferramenta integradora que auxilia na forma de gestão da construção do projeto. A cadeia de suprimentos é uma forma de promover mudanças no pensamento empresarial, pois poderá desenvolver melhores práticas na busca pela conquista de vantagens competitivas.

Segundo Léo Branco (Revista Exame-PME), somando os valores das encomendas previstas até 2020, o setor naval deve movimentar 180 bilhões de dólares. É nove vezes mais do que na década passada, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Construção Naval e Offshore (Abenav). A construção de um navio ou de uma plataforma movimenta uma cadeia formada por dezenas de empresas — de fabricantes de chapas de aço e fios a marcenarias especializadas na produção de móveis para equipar as embarcações. "O setor naval depende de fornecedores de 20 setores diferentes", diz Augusto Mendonça, presidente da Abenav. "O fornecimento de peças e serviços aos estaleiros abre ótimas oportunidades para empresas emergentes."

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso com abordagem em pesquisa descritiva e estratégia em observação participante. Conforme Gil (2012), o estudo de caso é considerado um conjunto de técnicas de pesquisa úteis que utiliza documentos pessoais ou empresariais.

Nesse sentido, Yin (2001) salienta que a verdadeira essência de um estudo de caso é que se procura esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Além disso, o autor completa:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais (YIN, 2001, p. 32).

Conforme Lakatos (1991) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Para elaboração deste estudo utilizou-se uma empresa do ramo de fixadores, através de entrevistas estruturadas com os profissionais que atuam nos setores de recebimento, armazenagem, expedição e distribuição. A Empresa X atua no mercado há 05 anos, está localizada em Belo Horizonte (BH) e tem em seu quadro 18 funcionários.

A observação participante foi a fase que possibilitou o contato direto com a situação da empresa quanto ao estudo de caso, para maior conhecimento sobre o foco da mesma e que somando a esse conhecimento permitiu apontar se os resultados são satisfatórios ou não. A escolha por esse tipo de pesquisa se deu pelo fato de que, segundo Gil (2012), é um método de investigação social que tem como participante direto, o pesquisador, na medida em que lhe é permitido observar e participar das atividades, interesses, momentos e afetos de determinado grupo de pessoas ou comunidade.

Após realizar o levantamento dos dados, faz-se o cruzamento das informações para que seja possível encontrar alternativas para a operação dos negócios da empresa.

A Missão da Empresa X é trabalhar buscando a excelência em tudo que faz de forma a gerar riqueza para a empresa, colaboradores e comunidade. Trabalhar com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, em um clima organizacional positivo, garantindo práticas seguras, baseados em valores e princípios éticos. A Visão da Empresa X é consolidar-se como a maior distribuidora de fixadores do Estado de Minas Gerais.

4 ANÁLISE DE DADOS

Decidiu-se priorizar as ações na identificação das fraquezas e para tanto, realizou-se uma visita técnica na Empresa X para a realização deste estudo que foi utilizado como base para os planejamentos estratégicos e de gestão para a organização. Um exemplo de ponto forte identificado na Empresa X é a sua frota de veículos, que conta com motos, Pick-Up e caminhões novos além de estar enquadrado dentro das especificações exigidas em lei para o atendimento dos seus clientes na região central de Belo Horizonte.

Existem quatro razões básicas para uma organização utilizar espaço físico de armazenagem. Elas são: (1) reduzir custos de transporte e produção, (2) coordenar suprimento e demanda, (3) auxiliar o processo de produção e (4) auxiliar o processo de marketing. O processo de recebimento se torna ineficiente por não estar presente um sistema de informação capaz de fazer o controle de entrada das mercadorias e ou produtos. O segmento da Empresa X, ou seja, de fixadores, está bastante concorrido e ficou evidente que uma ameaça para comprometer o desempenho da Empresa X no mercado é o prazo para recebimento dos produtos, tanto por parte dos seus fornecedores bem como das transportadoras que realizam os fretes no envio dos produtos adquiridos.

Pelo exposto, foi elaborada a Matriz SWOT direcionada a Empresa X que atua como distribuidora de fixadores. A referida Matriz é relevante para a organização em estudo, uma vez que, de acordo com Públio (2008), a Análise SWOT é uma ferramenta estratégica estrutural que tem sido adotada pelas empresas para fazerem a análise do ambiente interno para o desenvolvimento de estratégias. Essa ferramenta permite a identificação das forças e fraquezas, ultrapassando as oportunidade e ameaças externas.

Segundo Públio (2008), as forças e fraquezas são os elementos internos que criam ou destroem valores como habilidades, ativos e recursos que a empresa possui à sua disposição no que se refere aos concorrentes. Quanto às oportunidades e ameaças, eles são fatores externos que criam ou destroem os valores da organização, impossibilitando o controle, mas que surgem da eficácia competitiva do

mercado ou de outros fatores como políticos, sociais, econômicos, demográficos ou tecnológicos.

Assim, nota-se que a Análise SWOT tem sido uma ferramenta de planejamento usada pelas organizações para realizar a análise de ambiente, sendo adotada como fundamentação para o planejamento, principalmente, estratégico. Ao aplicar na Empresa X com o objetivo de delinear o planejamento estratégico analítico do ambiente interno.

Ao se analisar o planejamento estratégico da Empresa X, se pode verificar que ela tem como fraquezas, a utilização dos espaços físicos, os processos para controle dos estoques e a falta de inventários físicos dos estoques em períodos regulares. Desta forma, considerando que o objetivo desta pesquisa é realizar um estudo de caso na Empresa X com o objetivo de analisar como a Matriz SWOT contribui como ferramenta de planejamento estratégico para empresas do segmento da logística de transportes, é preciso focar nos pontos fortes e fracos (ambiente interno), o qual permitiu evidenciar ser a frota de veículos como ponto fraco. Os pontos fracos são a utilização dos espaços físicos, os processos para controle dos estoques e a falta de inventários físicos dos estoques em períodos regulares. A partir da análise realizada, segue Análise SWOT da Empresa X, conforme TABELA 1:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Frota de veículos	Espaços físicos
Qualidade nos serviços	Processos para controle dos estoques
Localização da empresa	Falta de inventários físicos dos estoques em períodos regulares
Idade dos veículos	Capacidade de planejamento
Grande participação no mercado	Altos custos de manutenção dos veículos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Maior preferência por este tipo de transportes	Alta carga de impostos sobre as empresas
Redução do Imposto sobre produtos industrializados (IPI)	Lei 12.619 de 30/04/2012 sobre a Jornada de Trabalho dos Motoristas
Expansão dos consumidores do serviço	Insegurança nas estradas

TABELA 1 - Análise SWOT da Empresa X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos centrais da Análise SWOT são realizar um resumo das análises internas e externas do ambiente, identificar fatores essenciais para o planejamento,

estabelecendo prioridades e preparar as alternativas estratégicas que envolvem problemas e ameaças de mercado. Além disso, a combinação dos ambientes interno e externo com as suas variáveis (forças e fraquezas; oportunidades e ameaças), puderam facilitar tanto a análise quanto a procura para a tomada de decisões na determinação das estratégias de negócios da Empresa X. Essa realidade apenas se tornou possível porque as forças e oportunidades conseguiram aproveitar o máximo os pontos fortes, aproveitando das oportunidades constatadas.

4.1 Forças e oportunidades

- Frota de veículos

A frota de veículos da Empresa X conta com motos, Pick-Up e caminhões novos, periodicamente revisados e em atendimento às especificações exigidas em lei para o atendimento dos seus clientes na região central de Belo Horizonte.

- Qualidade nos serviços

É uma oportunidade que a empresa possui em seu favor, caso tenha planos futuros para a ampliação de novos segmentos, considerando manter uma atuação com a mesma qualidade que oferece aos clientes de transporte.

- Localização da empresa

A localização da Empresa X é estratégica, com sede na capital mineira, cidade de Belo Horizonte, com vários municípios em sua volta como Ribeirão das Neves, Vespasiano, Santa Luzia, Lagoa Santa, Confins, Sete Lagoas, Pedro Leopoldo e outros, possuindo, assim, uma posição geograficamente privilegiada.

- Idade dos veículos

A Empresa X conta com veículos em idade média de três anos, o que significa serem praticamente novos, resultando, por sua vez, em menor incidência mecânica. Desta forma, esse fator a se mostra muito importante para a Empresa X por ser motivada a continuar renovando sua frota e proporcionar aos seus clientes, mais qualidade na prestação dos serviços, embora a alavancagem também pode ser uma ameaça.

- Grande participação no mercado

Pode-se dizer que a Empresa X tem grande participação no mercado por atuar em Belo Horizonte e RMBH e condições para atender todo o estado de Minas Gerais.

- Maior preferência por este tipo de transportes

O serviço de logística de transporte tem alta demanda em Belo Horizonte, embora a falta de mão de obra ainda se mostre um problema. Esse é um tipo de segmento que há baixa capacitação profissional.

4.2 Fraquezas e ameaças

- Altos custos de manutenção dos veículos

A manutenção dos veículos tem sido um grande problema que leva a empresa à vulnerabilidade, embora ela busque sempre manter uma frota de veículos novos.

- Espaços físicos/Processos para controle dos estoques/ Falta de inventários físicos dos estoques em períodos regulares

O uso do espaço físico de armazenagem na Empresa X visa reduzir custos de transporte e produção, coordenar suprimento e demanda, auxiliar o processo de produção e auxiliar o processo de marketing, porém, continua se mostrando ineficiente pelo fato de ainda não ter um sistema de informação para realizar o controle de entrada das mercadorias e ou produtos.

- Capacidade de planejamento

A Empresa X tem apenas uns 5 anos de existência e isso, por sua vez, quando comparada com grandes empresas já há anos no mercado, ela apresenta falhas em relação à capacidade de planejamento. Ela ainda se mostra com dificuldades de realizar um planejamento adequado que a faça aproveitar as oportunidades.

- Alta carga de impostos sobre as empresas

Os impostos sempre altos aplicados no Brasil é um problema para a Empresa X e se torna uma ameaça à sua existência e permanência no mercado em que atua. Os gastos são altos para manter o padrão de qualidade e, por deparar com a alta carga de impostos, pode acabar sendo fator desmotivar ao proprietário.

- Insegurança nas estradas

A Empresa X ainda se depara com o problema referente à insegurança nas estradas que, por sua vez, resulta na escassez da mão de obra. São estradas cheias de buracos, poste com iluminação sem funcionar, falta de sinalização, assaltos, entre outros. Portanto, é notória a necessidade que há em serem realizadas melhorias nas estradas.

A partir dessa análise realizada, foi possível delinear o diagnóstico analítico do ambiente interno da Empresa X e sugerir adotar as seguintes estratégias:

- a) Fazer uma revisão quanto ao fluxograma e processos;
- b) Verificar a possibilidade reduzir a rotatividade de motoristas;
- c) Capacitar o responsável pelo processo produtivo e logístico;
- d) Realizar pesquisa sobre novos fornecedores ou rever os contratos com os atuais para melhorar os preços e custos;
- e) Continuar mantendo a Empresa X no mercado, expandindo os negócios.

Notadamente, na Empresa X, a ferramenta de planejamento SWOT foi aplicada na logística de modo a proporcionar a possibilidade de fazerem a escolha mais adequada de uma estratégia que atenda às necessidades e objetivos da empresa.

Somado ao exposto, constatou-se em Sousa e Silva (2014) que a cadeia de suprimentos e SWOT são fundamentais para a permanência da empresa no mercado em que atua e, associando ao que foi aplicado na Empresa X, ficou evidenciado o quão elas contribuíram. Isto porque foi possível realizar o planejamento estratégico da Empresa X no que diz respeito à sua realidade, auxiliando para que os gestores possam tomar a decisão mais adequada aos processos logísticos.

Por meio do estudo realizado com base na aplicação das entrevistas, pode-se observar que a aplicação da análise SWOT na Empresa X se mostrou um instrumento eficiente para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com isso, possibilitar o planejamento estratégico da situação real da

organização por meio de uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como do monitoramento dos ambientes internos e externos.

5 CONCLUSÃO

A estratégia é a escolha de meios para a concretização dos objetivos pretendidos, um padrão de decisões da empresa, a fim de atingir metas predeterminadas. Pode ser vista também como um caminho para a realização de planos, por meio da minimização de ameaças de mercado e do aproveitamento das oportunidades. Assim, com o objetivo de realizar um estudo de caso na Empresa X com o objetivo de analisar como a Matriz SWOT contribui como ferramenta de planejamento estratégico para empresas do segmento da logística de transportes., pode-se constatar ter sido alcançado, uma vez que, por meio da matriz SWOT, foram identificados os pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades da empresa, permitindo aos gestores proporem soluções aos possíveis problemas e, futuramente, evitar sua reiteração, ou ainda, antecipar alguma ação antes do ressurgimento do problema.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos. A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

Portanto de acordo com a teoria estudada foi aplicada a ferramenta de análise SWOT e a empresa poderá reduzir custos e conquistar de novos clientes aliando a confiança de clientes externos como pontos iniciais a serem atingidos. O ponto primordial na fraqueza que poderia ser melhorado seria os altos custos de manutenção dos veículos. A alteração da visão administrativa abriria novas oportunidades de mudança dentro da empresa.

Utilizando pontos fortes como força competitiva, confiança de clientes externos, marca líder e recursos para investimentos a empresa conseguiria neutralizar as maiores ameaças.

Por fim, notou-se ser a matriz SWOT de suma importância para realizar criticamente uma análise interna do funcionamento da empresa, levantando seus pontos fortes e suas fraquezas, explicitando informações que raramente são observadas, auxiliando na melhoria das rotinas e possibilitando a implantação de um método de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes; et al. . A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo limpo Paulista, v. 1, n. 2, p. 80-100, maior, 2013.

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald. H. Logística empresarial: transportes, administração e materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques: na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento. São Paulo: Futura, 2000.

DUARTE, Leonardo Lincoln Quirino; BARBOSA, Robson Fernandes; GOUVEIA, Renata Edvania Costa. Análise estratégica da logística reversa sob a perspectiva da sustentabilidade: um estudo de caso em uma empresa do segmento de cartuchos remanufaturados. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Campina Grande, 8 e 9 de junho de 2012.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. Gestão de custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, P. C. P. Técnicas de armazenagem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FLEURY, Paulo Fernando *et al.* Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective, Business History Review, v. 76, n. 1, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2012.

GONTIJO, Felipe Eugenio Kich; SPEROTTO, Mariana; SOUZA, Eduarda Dutra de. Aplicação da metodologia swot no planejamento logístico da distribuição física em uma mineradora. ABEPRO, XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016.

KAARE K.K.; KOPPEL O., Improving the road construction supply chain by developing a national level performance measurement system: the case of Estonia, World Academy of Science, Engineering and Technology v.6 pp. 258-264, 2012.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITES, Marlon Jivago Dos Santos. Análise da matriz SWOT no setor de transporte escolar da secretaria de educação de Santana do Livramento/RS. 2018. 21f. Artigo (Curso Tecnólogo de Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Pampa.

MARTINS, Leandro. Marketing: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 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. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PACHECO, Ricardo Ferrari; CIRQUEIRA, Luciano Zorzett. Solução simultânea de problemas logísticos de localização de depósitos e centralização de estoques. Produção, v. 16, n. 3, p. 481-492, Set./Dez. 2006.

PÚBLIO, M. A. Como planejar e executar uma campanha de propaganda. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para organizações públicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCATENA, Maria Inês Caserta. Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. Curitiba: Ibpex, 2011.

SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. 2009. Disponível em: <<http://agenda-digital.blogspot.com/1009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>. Acesso em: 3 out. 2020.

SIMÕES; Milene Isabel Fernandes. Análise estratégica de uma empresa de transportes familiar. 2012. 78f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

SOUSA, Cicero Marcolino Pessoa de; SILVA, Lucio Camara. Análise da matriz SWOT como ferramenta estratégica na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa empresa do pólo de confecções do agreste pernambucano. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Agenda Brasil, Curitiba, outubro, 2014.

TAVARES, Domingas Alberto. Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto alegre: Bookman, 2001.

Sites:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0054/noticias/mare-cheia-de-negocios-na-industria-naval?page=1>>

<<http://www.superempreendedores.com/empreededorismo/>>