

PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTES

Laura Salvadori (lauraasalvadorii@gmail.com)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento
Gonçalves

Orientadora: Anelise D'Arísbo (anelise.darisbo@bento.ifrs.edu.br)

RESUMO

O planejamento estratégico desempenha um papel essencial na gestão de empresas, especialmente em contextos que demandam uma reestruturação organizacional. Este trabalho analisa como a abordagem estratégica pode facilitar o processo de reestruturação em uma empresa do setor de transportes, destacando a importância de ferramentas estratégicas para o alinhamento de objetivos e adaptações às constantes mudanças do mercado. A pesquisa tem natureza qualitativa, na qual se utiliza de entrevistas semiestruturadas e análise documental para compreender a percepção de gestores e colaboradores envolvidos no processo de reestruturação. Os resultados revelaram que a centralização da área de suprimentos, a valorização do relacionamento com os clientes e o fortalecimento da cultura organizacional são fatores estratégicos que impulsionam a reestruturação. Também foi identificada a necessidade de amadurecimento gerencial, revisão de portfólio de clientes e maior integração entre áreas. A pesquisa contribui ao demonstrar como práticas de gestão estratégica podem tornar empresas familiares mais competitivas e adaptáveis frente aos desafios do setor logístico brasileiro.

Palavras-chave: reestruturação organizacional, transporte, ferramentas estratégicas, logística, Serra Gaúcha.

1. INTRODUÇÃO

O setor de transportes desempenha um papel fundamental na economia de um país, impulsionando o comércio e a integração entre os estados. No cenário atual de constante transformação, as empresas enfrentam desafios significativos que exigem adaptações rápidas, eficazes e, muitas vezes, constantes (Ballou, 2007). O setor de transportes, é impactado por variáveis como avanços tecnológicos, mudanças nas regulamentações e a crescente demanda por soluções sustentáveis. O setor é particularmente desafiador, enfrenta fatores como a extensão territorial, a baixa porcentagem de rodovias pavimentadas e os altos custos logísticos (CNT, 2023). Nesse contexto, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

O planejamento estratégico surge como uma ferramenta vital para o processo de estruturação, e, assim como, para a reestruturação de organizações. Ele possibilita que as empresas analisem sua posição atual, identifiquem oportunidades de melhoria e definam objetivos claros e mensuráveis. De acordo com Mintzberg (2007), o planejamento estratégico é uma forma de pensar sobre o futuro da empresa, não se limita apenas à análise de dados e projeções, mas também envolve adaptação contínua. Ao articular a visão de futuro com as realidades do presente, o planejamento estratégico serve como um guia para decisões críticas.

A reestruturação, por sua vez, é um processo muitas vezes necessário para garantir a competitividade e a eficiência operacional, implica em mudanças profundas, que vão desde a estrutura interna até a cultura corporativa e os processos operacionais. Kotter (1997) destaca que a gestão da mudança é um componente crucial para o sucesso de qualquer reestruturação, pois envolve o engajamento e alinhamento dos colaboradores com a nova visão organizacional. Uma reestruturação bem-sucedida exige um planejamento estratégico capaz de englobar as metas e objetivos e também, o desenvolvimento de estratégias de comunicação e capacitação que facilitem a adaptação e comprometimento de toda a equipe.

O planejamento estratégico é passível de ser utilizado em qualquer setor de atuação. No presente estudo ele constitui-se em um facilitador para a reestruturação de uma empresa de transporte rodoviário. Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar o papel do planejamento estratégico como facilitador para a reestruturação de uma empresa de transporte rodoviário da Serra Gaúcha, com forte atuação no nordeste brasileiro. Para responder a este fim, através de estudo de abordagem qualitativa, foram coletados dados tomando por base as ferramentas do planejamento estratégico.

No decorrer do estudo, foram abordados conceitos fundamentais relacionados ao tema principal, planejamento estratégico, e suas aplicações na prática dentro de uma organização pesquisada, destacando os benefícios obtidos e os desafios enfrentados durante a reestruturação na administração da empresa, com foco no segmento de transportes. Desta forma, a relevância deste estudo está na necessidade de compreender como as empresas de transporte podem utilizar o planejamento estratégico para superar desafios e alcançar seus objetivos. Além disso, os resultados obtidos demonstram que práticas como a centralização das compras, a valorização da cultura organizacional e o investimento em soluções logísticas integradas podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de novas práticas de gestão no setor de transportes. A pesquisa evidenciou que a profissionalização da gestão e o fortalecimento do relacionamento

com os clientes são estratégias eficazes para enfrentar os desafios do mercado e promover uma reestruturação organizacional bem-sucedida.

Esse estudo está organizado da seguinte forma: na segunda seção serão apresentados os principais conceitos de planejamento estratégico e reestruturação organizacional, oferecendo um panorama teórico que fundamenta a pesquisa. Em seguida, será abordada a metodologia empregada, que adota uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores. Na quarta seção, é apresentada a análise de dados e discussões de resultados. Enquanto, na última seção, as conclusões do estudo são explanadas, destacando suas contribuições para o setor de transporte e sugerindo direções para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a gestão organizacional, permitindo que as empresas definam suas direções, objetivos e as ações necessárias para alcançá-los. Segundo Mintzberg (2004), o conceito se difundiu rapidamente, ganhando maior destaque na maioria das corporações entre as décadas de 1950 e 1960, quando a crescente complexidade dos mercados tornou necessária uma abordagem mais sistemática e rigorosa na elaboração de estratégias.

O autor reforça que o planejamento estratégico é uma forma de pensar que se traduz em ações concretas, englobando não apenas a análise de dados, mas também a criatividade e a intuição. Mintzberg (2007) critica a rigidez de alguns modelos tradicionais, propondo que a estratégia deve emergir de forma mais flexível e adaptativa, incorporando a experiência prática e a dinâmica do ambiente.

De maneira complementar, para Rasmussen (1990 *apud* Souza *et al.* 2017), o planejamento estratégico engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações incontornáveis do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente a concorrência. Nesse contexto, Rebouças (2009) concorda com Rasmussen, o autor escreve que o planejamento estratégico constitui uma

metodologia administrativa que possibilita à organização delinear a direção a ser seguida, buscando otimizar a interação com o ambiente externo, que é composto por fatores que não estão sob o controle da empresa. O planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes.

Sob essa perspectiva, Ansoff (1967 *apud* Mintzberg, 2007), afirma que o planejamento estratégico é visto como um operador destinado a transformar a empresa da posição presente para a posição descrita pelos objetivos, sujeito aos obstáculos das competências e do potencial. Essa visão destaca a importância do planejamento estratégico como um meio de adaptação ao cenário competitivo e do aproveitamento das competências internas.

Complementando essa perspectiva, Mintzberg (2007) reforça que, o planejamento tem a função de formalizar a estratégia por meio de decomposição, articulação e racionalização. A formalização é a palavra-chave para compreender o planejamento. O planejamento estratégico é um componente essencial para a implementação da estratégia, sendo o meio pelo qual as estratégias formuladas pelas empresas são efetivamente colocadas em prática.

No mesmo sentido, para Oliveira (2011) o planejamento estratégico é parte importante da gestão estratégica da organização por tratar-se de um elemento de implantação da estratégia, também considerada importante. “O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa” (Oliveira, 2011, p. 17).

Já Buchele (1980 *apud* Terence, 2002), afirma que o planejamento oferece vantagens reais para as empresas, pois garante o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz a ação eficiente e força o dirigente a ter o controle sobre o seu futuro. O planejamento é necessário visto que nem toda empresa está passível de reservas financeiras para sobreviver ao erro; é preciso a avaliação de cada passo a ser dado.

Um dos primeiros passos no planejamento estratégico é a definição clara dos objetivos organizacionais. Segundo Mintzberg (2007), um planejamento eficaz deve alinhar a visão a longo prazo da empresa com metas tangíveis de curto prazo. Durante todo esse processo, é necessário que a empresa tenha uma compreensão clara de onde quer chegar e quais mudanças são necessárias para alcançar os objetivos.

2.1.1. Papel do planejamento na reestruturação organizacional

O planejamento é uma ferramenta essencial no processo de reestruturação organizacional, especialmente em setores dinâmicos como o de transporte. A reestruturação envolve mudanças significativas na estrutura, nas operações e na cultura de uma empresa, e um planejamento estratégico bem elaborado pode atuar como um facilitador crucial nesse processo (Porter, 2004).

Sob essa perspectiva, Kotter (1997) enfatiza que a gestão da mudança é um componente crítico do planejamento. No processo de reestruturação organizacional, é essencial que os colaboradores compreendam a necessidade das mudanças e sintam-se motivados a participar. O planejamento deve abranger estratégias de comunicação e treinamentos para facilitar essa transição e garantir que todos estejam alinhados com a nova visão organizacional.

Num setor em constante mudança, como o estudado, a capacidade de adaptação e inovação é crucial para que tudo esteja alinhado. Esse alinhamento entre os objetivos estratégicos e as operações fortalece a empresa em suas capacidades adaptativas e facilita a aceitação da transformação pelos colaboradores, consolidando uma cultura de melhoria contínua. A clareza estratégica promove o comprometimento interno e fortalece a capacidade da organização para enfrentar os desafios da reestruturação, aumentando as chances de sucesso e longevidade no mercado (Kotter, 1997). Esse assunto será discutido com mais profundidade na sessão seguinte, onde exploraremos as implicações práticas dessa adaptação estratégica.

2.1.2. Análise Ambiental

Segundo Filho (2014), a análise ambiental tem como objetivo identificar fatores que impactam positivamente as decisões da organização, detectando tendências e fornecendo informações valiosas para a formulação de estratégias eficazes. Dessa forma, contribui para a tomada de decisões que assegurem o posicionamento adequado da organização no mercado.

A estrutura do planejamento estratégico geralmente envolve três etapas principais: análise ambiental, definição de objetivos e implementação de ações, a análise ambiental inclui a avaliação de fatores internos e externos que podem impactar a organização, utilizando

ferramentas como a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) e a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter (2004).

Michael Porter, um dos principais teóricos da estratégica, enfatiza a importância da vantagem competitiva no planejamento estratégico. Em sua obra “Estratégia Competitiva” (2004), Porter argumenta que as empresas devem identificar suas forças e fraquezas em relação à concorrência e escolher uma abordagem que maximize sua posição no mercado.

A análise da matriz SWOT, proposta por Andrews (*apud* Mintzberg *et al.*, 2006), classifica os fatores de análise em dois grupos, um que abrange os pontos positivos e negativos, e outro as ameaças e oportunidades que devem ser considerados no momento da formação estratégica.

Bjorn (*apud* Filho, 2014), diz que “o objetivo é fundamentar o método da análise SWOT como um instrumento interno de análise abrangente, para processar as informações internas e externas do negócio como um todo, capaz de acrescentar valor significativo para o desenvolvimento estratégico da empresa”. A análise SWOT se mostra uma ferramenta essencial no planejamento estratégico, pois oferece uma base sólida para a tomada de decisões. Ao permitir que as organizações identifiquem e potencializem suas forças, reduzam fraquezas, aproveitem oportunidades e mitiguem ameaças. Ela contribui para a elaboração de estratégias mais eficazes. Dessa forma, as empresas se tornam mais capazes de se adaptar às dinâmicas do ambiente competitivo.

A metodologia da análise ambiental apresentada por Oliveira (2009), possui seis fases, as quais serão apresentadas a seguir. Para o autor, o planejamento estratégico não pode ser abordado de forma superficial, sendo necessário que ele seja embasado em uma estrutura metodológica sólida para garantir sua eficácia no desenvolvimento e na implementação, estrutura metodológica que envolve a utilização de processos sistemáticos que ajudam a orientar as decisões estratégicas.

Quadro 1: As Fases da Análise Ambiental.

Fase 01: Delineamento das grandes questões estratégicas	Corresponde ao delineamento das principais questões estratégicas a longo prazo. Desenvolver a visão, os valores, alinhar as macroestratégias e macropolíticas.
---	--

Fase 02: Análise interna e externa da empresa	Analisar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, com base nos fatores controláveis, internos. Identificar as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, olhar para fora de si, fatores não controláveis.
Fase 03: Estabelecimento da amplitude da abordagem dos negócios da empresa	Estabelecer a missão da empresa, onde a empresa quer ir? Estabelecer os segmentos de atuação no mercado.
Fase 04: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos	Estabelecer os objetivos a serem alcançados pela empresa com o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.
Fase 05: Aplicação das decisões estratégicas	Estruturar e detalhar as decisões estratégicas em instrumentos administrativos que possibilitem a fácil implementação do planejamento estratégico, interligando o planejamento orçamentário.
Fase 06: Acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico	Consolidar um processo de acompanhamento e avaliação dos resultados do plano estratégico.

Fonte: criado pelas autoras, adaptado de Oliveira (2009).

Breitenbach, Foresti e Cislighi (2024) apresentaram outro modelo de planejamento estratégico, partindo da análise ambiental e com foco em pequenas empresas, o qual está apresentado no método, uma vez que será base para a coleta de dados.

De acordo com Porter (2004), a atratividade da indústria determina a rentabilidade de uma empresa. As regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Ainda, Porter (2004) afirma que, todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e se tornam cruciais para a formulação de estratégias. Mesmo uma empresa com uma posição sólida no mercado, onde não há ameaça de novas entradas, pode ter um retorno baixo se se deparar com um produto/serviço substituto superior e mais barato.

A partir desta análise, a empresa pode compreender seu posicionamento no mercado, o que Porter (2004) sugere efetuar a partir das suas estratégias genéricas. O autor afirma que o conceito de estratégia está relacionado ao desenvolvimento de ações ofensivas e defensivas, racionais e deliberadas, apoiadas por atividades diferenciadas que buscam maximizar o retorno financeiro sobre o investimento realizado.

Figura 01: Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Foresti (2023, p. 28).

A escolha da estratégia competitiva a ser adotada pela organização deve priorizar a proposta de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos concorrentes, para atingir objetivos concretos e mensuráveis, posicionando-se estrategicamente (Porter, 2004).

2.2. O Planejamento Estratégico no setor de Transporte no Brasil

Num cenário global marcado por rápidas transformações econômicas e tecnológicas, o planejamento estratégico é vital para que o setor de transporte no Brasil se mantenha competitivo e responda de forma eficiente às exigências do mercado. As empresas de transporte enfrentam desafios consideráveis, como infraestrutura deficitária, altos custos operacionais e pressão crescente por práticas sustentáveis.

A logística no Brasil depende fortemente do modal rodoviário, que corresponde a mais de 64% da matriz de transporte do país, conforme Boletim Unificado de outubro da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2024). Esse cenário realça a importância de um planejamento estratégico que possa viabilizar a eficiência e a adaptação diante dos desafios, refletindo as dificuldades enfrentadas pelas empresas no planejamento estratégico, que devem considerar uma gestão eficaz da infraestrutura existente e os investimentos necessários para a expansão e modernização do setor (Mintzberg, 2007).

Para Ballou (2007), a precariedade das rodovias contribui para o aumento dos custos logísticos, representando cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB), valor muito superior ao de países desenvolvidos. Complementa que “basta comparar a economia de uma nação “desenvolvida” com a de uma “em desenvolvimento” para constatar a importância dos transportes na criação de um alto nível de atividade econômica” (Ballou, 2007, p.149).

De acordo com a tendência atual, o planejamento estratégico no setor de transporte é essencial para melhorar o desempenho e maximizar os recursos disponíveis. Martins et al. (2020) destacam que uma gestão eficiente envolve não apenas administração dos processos logísticos, mas também o direcionamento estratégico para inovar e se adaptar às exigências do mercado.

O planejamento estratégico no setor de transportes assume uma importância fundamental para a adaptação às mudanças do mercado, à inovação tecnológica e à sustentabilidade. Mintzberg (2007) afirma que a estratégia deve ser dinâmica e adaptável às mudanças constantes no ambiente externo, o que no setor de transportes se traduz na capacidade de gerenciar a incerteza, como as oscilações nos preços dos combustíveis, as mudanças na regulação do setor e a evolução da demanda.

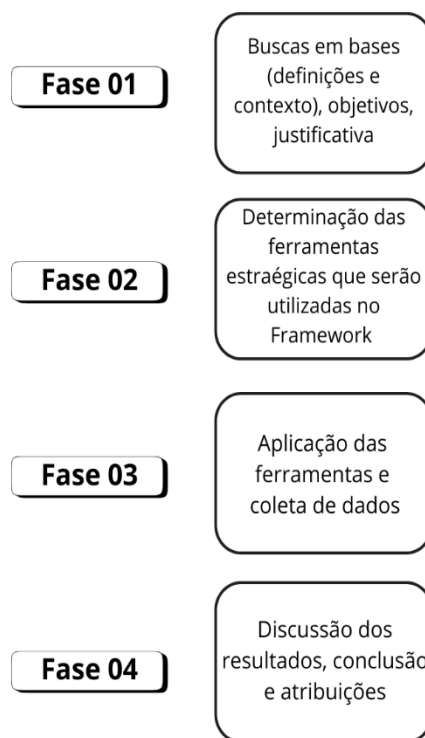
3. METODOLOGIA

Para o estudo, foi utilizada a metodologia de natureza qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória-descritiva. Essa abordagem permite uma compreensão profunda dos fenômenos estudados (Gil, 2008). Utilizou-se da estratégia de estudo de caso único, visto que o pesquisador pretende explorar e compreender de forma aprofundada uma

situação (Yin, 2015). Por sua vez, a pesquisa descritiva, buscou caracterizar o fenômeno, descrevendo suas principais variáveis e relações, o que, segundo Lakatos e Marconi (2017), possibilita a análise detalhada de uma realidade.

O caso estudado a empresa aqui denominada Transportes A pertencente ao setor de transportes e localizada na Serra Gaúcha, de forma a compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para a reestruturação organizacional da organização. Para tal, a pesquisa foi estruturada em quatro fases, com o objetivo de explorar as ferramentas apresentadas no referencial

Figura 2: Fases da Pesquisa



Fonte: elaborado pelas autoras, adaptado de Breitenbach, Foresti e Cislighi (2024).

Os procedimentos e técnicas de coleta de dados seguem na sessão 3.1.

3.1 Procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados

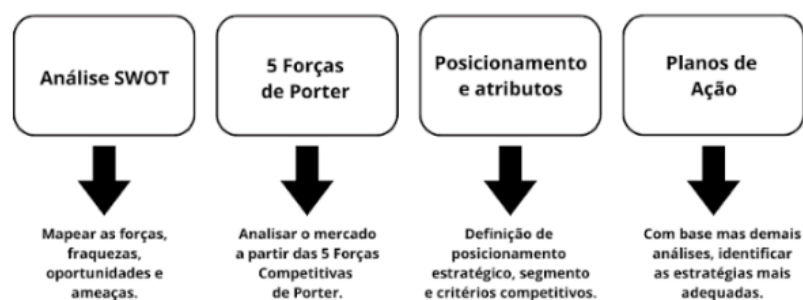
A fase um da pesquisa (ver Figura 2), após a revisão teórica, teve o contato inicial com a empresa em março de 2025 e se estendeu pelo período de um mês, até a realização das entrevistas. Durante esse período, ocorreram conversas informais com gestores com o intuito

de compreender o contexto atual da organização, definir os objetivos do estudo e organizar as agendas para as entrevistas. Não houve a necessidade de documentos formais por parte da empresa para a utilização dos dados coletados, apenas sendo coletado o Termo de Livre Consentimento para a pesquisa.

A segunda fase teve como objetivo desenvolver um Framework de análise por meio da seleção de ferramentas estratégicas, com o propósito de adaptá-las e aplicá-las à realidade da empresa escolhida. Para isso, foram eleitas as seguintes ferramentas estratégicas: a Matriz SWOT, as Cinco Forças Competitivas de Porter e as Estratégias Genéricas de Porter.

A Figura 3, apresenta uma proposta de Framework fundamentada nas ferramentas estratégicas selecionadas e correlacionada com o modelo desenvolvido por Breitenbach, Foresti e Cislighi (2024), tendo em vista que este também foi desenvolvido para empresa familiar, apesar de ser voltado para segmento diferente. Apresenta o passo a passo de sua aplicação e a sequência ideal a ser seguida para alcançar melhores resultados.

Figura 3: Framework para análise estratégica e competitividade



Fonte: adaptado de Breitenbach, Foresti e Cislighi (2024)

Assim, iniciando a fase 3, a coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta participante no ambiente organizacional (expostas no Quadro 1) e entrevistas semiestruturadas, conduzidas tanto presencialmente quanto de forma remota via *google meet* (Quadro 2). Com o intuito de fortalecer a validade da pesquisa foi efetuada a triangulação dos dados, ou seja, a utilização de diferentes fontes de evidência que contribuem para a consistência dos resultados. A combinação entre entrevistas, análise documental e observações diretas contribuiu para uma compreensão mais abrangente do contexto organizacional. A triangulação dessas diferentes fontes de evidência fortalece a consistência dos achados, permitindo confrontar discursos institucionais com as práticas observadas e percebidas pelos colaboradores da empresa (Flick, 2004).

Após conversas com o *Chief Executive Officer* (CEO – diretor executivo) da empresa e com alguns colaboradores, foi disponibilizada a apresentação comercial da organização, na qual são abordados diversos fatores internos relevantes para a prestação dos serviços. Além disso, após as discussões, foi apresentada a estrutura de controle da gestão, por meio do *Business Intelligence* (BI) desenvolvido pela equipe de gestão. Também foram consultados o site institucional da empresa, disponível publicamente, e suas redes sociais, com o intuito de complementar as informações e obter uma visão mais ampla da comunicação e posicionamento da organização no mercado.

Quadro 1 - Documentos e materiais disponibilizados

Fonte	Descrição dos Dados Coletados	Data
CEO e colaboradores da empresa	Apresentação institucional contendo informações estratégicas e operacionais sobre os serviços prestados.	Março de 2025
Equipe de gestão da organização	Demonstração do sistema de <i>Business Intelligence</i> (BI), utilizado para o controle e monitoramento da gestão administrativa.	Março de 2025
Site institucional da empresa	Informações públicas sobre a organização, como histórico, áreas de atuação, serviços oferecidos e posicionamento no mercado.	Março de 2025
Redes sociais da empresa	Conteúdos relacionados à comunicação institucional, campanhas promocionais e presença digital da organização.	Março de 2025

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Com as informações primárias e secundárias, com base nos elementos disponíveis, foi possível aprofundar a história da empresa e aplicar as ferramentas estratégicas definidas a partir do modelo de Breitenbach, Foresti e Cislighi (2024). Assim, buscou-se investigar os serviços prestados e toda estrutura operacional que ela possui, seus diferenciais para o mercado, sua gestão e diretrizes, missão, visão e valores, podendo, ao longo da pesquisa, relacionar essas informações com os dados obtidos nas entrevistas e observações, de modo a promover uma análise integrada entre o que é institucionalmente declarado e o que é praticado na realidade organizacional.

As entrevistas seguiram o *framework* exposto na Figura 3 e constam no Apêndice 1. Estas foram realizadas mediante agendamento prévio com todos os participantes, respeitando a disponibilidade de cada um. O contato ocorreu tanto de forma presencial, realizadas na

unidade matriz localizada na Serra Gaúcha (RS), quanto *online*, no caso dos gestores que atuam em unidades operacionais distintas da sede – até mesmo em outros estados. Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, a fim de viabilizar a posterior transcrição e análise do conteúdo. As gravações das entrevistas foram transcritas manualmente pela pesquisadora, com o objetivo de preservar a fidelidade das falas dos participantes. Esse material serviu como base para a análise qualitativa, permitindo a identificação de categorias, padrões e correlações com os dados secundários.

O Quadro 2 apresenta os dados demográficos atribuídos aos entrevistados, os quais serão utilizados para facilitar a apresentação e análise dos resultados ao longo do estudo. Além disso, estão descritos o local, a data das entrevistas e a respectiva unidade operacional de cada participante.

Quadro 2 - Identificação codificada dos entrevistados, local e formato das entrevistas

Entrevistado (Cód)	Cargo/Setor	Tempo de Empresa	Unidade Operacional	Formato da entrevista	Data da entrevista
E1	CEO	30 anos	Garibaldi	Presencial	17/04/2025
E2	Diretor Administrativo	1 ano e 2 meses	Garibaldi	Presencial	29/04/2025
E3	Supervisora de Marketing	3 anos e 2 meses	Fortaleza	<i>Online, videoconferência</i>	23/04/2025
E4	Gerente de Operação	4 anos	Garibaldi	<i>Online, videoconferência</i>	22/04/2025
E5	Coordenador de Frota	3 anos e 8 meses	Garibaldi	Presencial	24/04/2025
E6	Diretor Comercial	4 anos	Garibaldi	Presencial	09/05/2025

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A seleção dos entrevistados baseou-se em sua participação nas atividades de gestão da empresa, considerando tanto aqueles que atuam diretamente quanto indiretamente nas decisões do grupo.

Dessa forma, as técnicas e os procedimentos adotados para a coleta de dados buscaram adequação para a compreensão do contexto organizacional da empresa estudada. A utilização de múltiplas fontes de evidência e a escuta de diferentes níveis hierárquicos permitiram o levantamento de informações consistentes e relevantes. Com base nesse material, foi iniciada a fase 4 do estudo, qual seja, realizar a análise das práticas de gestão e apresentar ferramentas estratégicas na reestruturação da empresa, contribuindo para a compreensão do posicionamento da organização no mercado.

A análise dos dados coletados seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização e interpretação sistemática das informações obtidas nas entrevistas, documentos e observações diretas. A triangulação metodológica foi utilizada como estratégia para aumentar a validade dos resultados, comparando diferentes fontes de evidência. Após a transcrição manual das entrevistas, os dados foram organizados em categorias temáticas alinhadas com os objetivos do estudo e com as ferramentas estratégicas adotadas (SWOT e Cinco Forças de Porter). Essa abordagem possibilitou identificar padrões, contradições e percepções recorrentes, oferecendo uma compreensão mais profunda sobre os fatores que influenciam o processo de reestruturação na empresa analisada.

4. ANÁLISES DOS DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar e discutir os principais resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados junto à empresa Transportes A. Para a construção dessa análise, foram utilizados múltiplos instrumentos de coleta de dados, buscando uma abordagem qualitativa que permitisse compreender de forma aprofundada os aspectos estratégicos e operacionais da organização. Entre os métodos empregados, destacam-se a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes áreas, observações diretas do ambiente organizacional, análise documental interna, além da aplicação das ferramentas de gestão estratégica Matriz SWOT e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

A partir da triangulação desses dados, foi possível identificar os fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho da empresa, assim como os desafios e oportunidades no contexto competitivo do setor de transportes. As entrevistas, em especial, foram fundamentais para captar percepções práticas dos gestores sobre questões como estrutura organizacional, relacionamento com clientes e fornecedores, atuação frente à concorrência e potencial de inovação. Dessa forma, os resultados aqui discutidos oferecem uma visão

estratégica baseada em evidências, que orientam a compreensão do posicionamento atual da organização e embasam propostas futuras de reestruturação.

4.1 Visão geral da empresa

A partir dos dados documentais, apresenta-se a Transportes A, fundada em 1993, constitui-se em uma organização do setor de transportes com mais de 30 anos de atuação no mercado. Iniciou suas atividades com apenas dois caminhões, atuando, sobretudo, no transporte de cargas dos segmentos moveleiro, automotivo, de resinas e vinícolas, com destaque para as rotas entre o Rio Grande do Sul e o Ceará. Considerando a extensa dimensão territorial do Brasil e a consequente demanda por serviços logísticos eficientes, a empresa identificou oportunidades estratégicas para ampliar sua atuação no setor, o que motivou sua contínua expansão ao longo dos anos.

Atualmente, a empresa conta com mais de 43 unidades de negócio, das quais 16 são unidades próprias estrategicamente localizadas para interligar as regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil. Por meio de rotas diretas de transferência, atende a 14 estados, assegurando cobertura logística ampla e eficiente. Sua frota ultrapassa os dois mil veículos, entre próprios e terceirizados, contemplando modelos leves, médios e pesados. Tanto os veículos quanto às unidades operacionais são equipados com infraestrutura adequada, adaptada às exigências específicas de cada tipo de carga e segmento atendido.

Até o ano anterior à realização desta pesquisa (2024), a administração da Transportes A era integralmente familiar, passando recentemente por uma reestruturação que resultou na formação de uma nova estrutura de gestão, composta por dois diretores principais e um CEO, contando também com a participação da sua fundadora. Sua unidade matriz está localizada na cidade de Garibaldi, no estado do Rio Grande do Sul, embora seu principal foco de distribuição esteja concentrado na região Nordeste do Brasil. O grupo conta hoje com 16 unidades operacionais próprias, além de parceiros estratégicos, e emprega mais de 500 colaboradores diretos, sem contabilizar os trabalhadores terceirizados.

Nos últimos anos, a empresa vem apresentando um crescimento acelerado, o que motivou a reflexão interna sobre a necessidade de reestruturação organizacional. Em decorrência desse movimento, foi realizada, no último ano, uma significativa mudança administrativa, com o objetivo de sustentar o crescimento da organização e promover melhorias em seus processos e estrutura de gestão. A escolha da empresa como objeto de estudo para este

caso único justifica-se tanto pela proximidade da pesquisadora com a organização quanto pelo momento de transformação vivenciado, caracterizado por avanços relevantes em sua trajetória e expansão operacional.

A missão do grupo é agregar valor ao mercado de transportes, entregando inovação, segurança, eficiência, agilidade, atendimento personalizado e custos reduzidos. Sua visão é fortalecer estrategicamente o segmento de logística, reconhecendo a importância de cada participante no complexo mecanismo do setor. Os valores que norteiam a empresa incluem respeito, responsabilidade e paixão, refletindo seu compromisso com a excelência operacional e a satisfação dos clientes.

4.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para analisar o ambiente interno e externo de uma organização. No contexto da empresa Transportes A, a aplicação dessa matriz permitiu estruturar de forma clara os principais pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo em que está inserida. A análise foi construída a partir da triangulação dos dados obtidos e a apresentação de seus resultados inicia-se na Figura 4.

Figura 4: Matriz SWOT para Transportes A



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A Transportes A apresenta como uma de suas principais forças a tradição no mercado de transportes, consolidada ao longo de mais de três décadas de atuação. Esse fator contribuiu significativamente para a confiança dos clientes e a manutenção de parcerias duradouras, aspecto destacado pelos gestores durante as entrevistas. Segundo Kotler e Keller (2012), a experiência acumulada ao longo do tempo favorece a criação de competências centrais que sustentam a vantagem competitiva da organização.

Há ainda fatores internos que configuram importantes forças organizacionais, alinhadas com os conceitos de vantagem competitiva apresentados por Porter (2004). Um dos aspectos mais recorrentes nas falas foi a ampla capilaridade logística da empresa, com pontos de apoio e filiais estrategicamente distribuídos, permitindo atender com eficiência grandes áreas geográficas. Tal estrutura fortalece o diferencial competitivo da organização, especialmente em um setor marcado por forte concorrência e baixa barreira de entrada. Como explicam Mota et al. (2019), a capilaridade logística representa a capacidade de atender diversas localidades com eficiência, sendo um fator determinante para ampliar o alcance operacional e consolidar a presença no mercado.

Outro ponto destacado foi o atendimento personalizado e a agilidade no retorno das informações, evidenciando uma cultura de relacionamento próximo com o cliente, que extrapola a simples entrega do serviço. A presença de uma equipe de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e a gestão ativa na resolução de problemas são fatores que aumentam a percepção de valor por parte dos clientes, conforme observado por vários entrevistados. Essa característica é reforçada pela fala do entrevistado E6, que ao refletir sobre o posicionamento estratégico da empresa, menciona: *“Como diz o Porter, tu tem duas maneiras de se diferenciar no mercado: estratégia de preço ou estratégia de produto/serviço. Nós estamos buscando nos diferenciarmos no mercado pelo nosso serviço”*. Essa declaração revela de forma explícita a opção estratégica da Transportes A pela diferenciação, estratégia genérica competitiva defendida por Porter (2004) com base na qualidade e personalização do serviço oferecido, ao invés de competir apenas por preço.

Além disso, a estrutura operacional robusta, com frota renovada, plataformas tecnológicas de última geração, e controles de segurança eficientes, reforça a confiabilidade e a excelência no serviço prestado. A cultura organizacional voltada à profissionalização, à presença de uma gestão participativa e o crescimento constante do faturamento, como o

registrado aumento de 21,5% no ano de 2024, também são elementos que contribuem para a solidez da marca no mercado.

Essas forças podem ser consideradas diferenciais competitivos, como caracterizado por Kotler e Keller (2012), que posicionam a Transportes A de forma estratégica, especialmente frente aos desafios do setor, ao permitir que a empresa ofereça serviços com elevado grau de customização, mantendo padrões de qualidade e agilidade reconhecidos pelos próprios clientes e colaboradores.

No que se refere às fraquezas internas da empresa Transportes A, as entrevistas revelam uma série de limitações organizacionais que comprometem o avanço estratégico da empresa. Um dos principais pontos mencionados refere-se à ausência de uma estrutura gerencial madura o suficiente para sustentar discussões e ações estratégicas robustas. Como relatado por um dos gestores entrevistados, *“a gente ainda não está com a maturidade para começar a discutir com os principais gestores um planejamento estratégico”*, evidenciando que o desenvolvimento gerencial ainda está em seus primeiros passos. Essa imaturidade dificulta a institucionalização de práticas voltadas ao desempenho e à performance estratégica, como o uso sistemático de indicadores contábeis e financeiros. Apenas recentemente foi implementado o acompanhamento de resultados com base no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), o que demonstra que os gestores ainda estão em processo de adaptação a essa nova lógica de gestão.

Somado a isso, os gestores apontam que a cultura organizacional, marcada por práticas informais e pouco orientadas ao desempenho, dificulta a implementação de mudanças mais profundas. Como destacam Mintzberg et al. (2000), a cultura organizacional pode ser um dos principais bloqueios à execução do planejamento estratégico, principalmente quando não há um ambiente que favoreça a inovação, a cooperação e o aprendizado contínuo. Na Transportes A, essa limitação ainda precisa ser enfrentada para que a empresa consiga evoluir de fato em sua gestão.

Outro ponto sensível identificado nas entrevistas diz respeito à dificuldade da empresa em encontrar equilíbrio entre crescimento e sustentabilidade operacional. Conforme apontado por E6, o desafio atual consiste em *“fazer movimentos de forma coordenada para que nem a operação nem o caixa seja comprometido”*, demonstrando que o crescimento acelerado pode, apesar de parecer positivo, fragilizar áreas essenciais da organização. Além disso, a cultura

organizacional também se revela como um entrave para o desenvolvimento estratégico. A empresa ainda carece de um ambiente interno que favoreça práticas modernas de gestão e colaboração entre setores, sendo necessário, segundo os gestores, preparar esse ambiente para que ele possa sustentar e absorver mudanças estruturais.

Por fim, a fragilidade na gestão de clientes e na formação de um portfólio rentável representa outra fraqueza. A ausência de critérios mais rigorosos na seleção de contratos e clientes compromete a margem de lucro da empresa, como destacado na fala de um gestor ao mencionar a necessidade de “substituir clientes que não estão deixando margem para clientes rentáveis”. Para Kotler e Keller (2012), a escolha do público-alvo e o foco em clientes de alto valor são fundamentais para garantir a sustentabilidade financeira no médio e longo prazo. Essa situação evidencia a falta de um direcionamento estratégico consolidado nas decisões comerciais, o que dificulta o alcance de resultados sustentáveis no médio e longo prazo. A junção desses fatores aponta para uma estrutura interna em transição, que ainda precisa superar obstáculos culturais, operacionais e de qualificação para que o planejamento estratégico possa ser plenamente implantado e executado com eficácia.

A análise dos dados revela um cenário rico em oportunidades para a Transportes A, especialmente no que tange ao aproveitamento de lacunas deixadas por concorrentes e à valorização da proximidade com os clientes. Um dos gestores, E2, destacou em entrevista que a “*aproximação com o cliente*” pode ser um diferencial competitivo relevante, sobretudo em um contexto em que grandes *players* enfrentam dificuldades financeiras e até processos de recuperação judicial. Essa constatação está alinhada com o que afirma Kotler e Keller (2012), ao enfatizarem que a construção de relacionamentos duradouros com os clientes é uma vantagem competitiva sustentável, capaz de diferenciar empresas em mercados saturados. A atenção às falhas operacionais dos concorrentes, como atrasos e baixa *performance*, permite à empresa se posicionar de forma estratégica para atrair clientes insatisfeitos com o serviço atual, reforçando a necessidade de monitoramento contínuo do ambiente externo, conforme defendido por Oliveira (2011).

Além disso, o crescimento de pequenos empreendedores e o surgimento de novas empresas que demandam transporte, armazenagem e entrega representam oportunidades claras de expansão. O setor de transportes se beneficia diretamente da ampliação do consumo, mesmo que de maneira sazonal, como apontado por E1, o que confirma o argumento de Porter (2004) sobre a importância de identificar forças externas que influenciam a atratividade do setor. Nesse

sentido, mesmo diante de um mercado descrito como complexo e sensível à sazonalidade, existe espaço para crescimento por meio da adaptação às mudanças no comportamento de consumo. Essa abordagem estratégica demanda sensibilidade para identificar tendências e capacidade para ofertar soluções logísticas customizadas, aproveitando-se das movimentações do mercado em favor da empresa.

Por fim, é necessário destacar que o cenário nacional impõe desafios estruturais, como os altos custos logísticos e o desequilíbrio da matriz de transportes. Contudo, esses obstáculos também podem se converter em oportunidades para empresas que conseguirem se posicionar de forma eficaz. Conforme destacado por E6, a extensão territorial do Brasil e a carência de infraestrutura adequada impõem uma complexidade logística que, se bem gerida, pode ser convertida em vantagem competitiva. Neste contexto, Chiavenato (2014) reforça que a capacidade da empresa em adaptar-se às condições externas e desenvolver estratégias proativas é um indicativo de maturidade estratégica. Ao compreender e antecipar as demandas regionais e adaptar seus processos logísticos, a Transportes A pode se tornar uma referência em agilidade e eficiência em um setor onde essas qualidades são cada vez mais valorizadas.

Apesar das oportunidades identificadas, é preciso reconhecer que o ambiente externo também apresenta ameaças importantes, o cenário macroeconômico brasileiro em 2025 apresenta desafios significativos para o setor de transportes, especialmente devido à elevada taxa de juros. A taxa Selic atingiu 14,75% (Agência Brasil, 2025) ao ano, encarecendo o crédito, desestimulando o consumo e reduzindo a competitividade do setor produtivo. Como destacado por E2, *“uma alta taxa de juros torna os produtos mais caros, os serviços mais caros e pode diminuir o consumo”*, afetando diretamente o transporte, que é o elo entre a indústria e o consumidor final. Essa conjuntura dificulta o planejamento de investimentos e a expansão das operações logísticas.

Como dados adicionais, no âmbito internacional, a guerra tarifária entre Estados Unidos e China tem gerado instabilidade no comércio global. Apesar de um acordo recente para redução mútua de tarifas durante 90 dias (El País, 2025), as tensões persistem, afetando cadeias de suprimentos e podendo impactar negativamente o setor de transportes brasileiro. Essa volatilidade no comércio internacional exige das empresas de transporte uma maior adaptabilidade e resiliência para lidar com as flutuações na demanda e nos custos operacionais.

Além disso, a constante elevação dos custos operacionais, como combustíveis, barreiras tarifárias e regras governamentais específicas para cada unidade federativa, representa uma ameaça contínua. A reoneração da folha de pagamento, por exemplo, aumentará os custos do transporte em 1,5% em 2025 (Carga Pesada, 2025), impactando diretamente a estrutura de custos do setor. A concorrência acirrada, com o crescimento de outras empresas do mesmo segmento, também pressiona as margens de lucro e exige inovações constantes para manter a competitividade.

A instabilidade política e jurídica no Brasil é outro fator de preocupação. A falta de previsibilidade nas decisões governamentais e judiciais dificulta o planejamento estratégico das empresas. Como apontado por E6, "*estamos num país imprevisível*", o que torna arriscado buscar recursos para investimentos sem saber o que acontecerá com a taxa Selic ou outras políticas econômicas. Essa insegurança institucional pode afetar negativamente a confiança dos investidores e a estabilidade do ambiente de negócios.

A análise SWOT revela que, embora a Transportes A possua forças sólidas e oportunidades promissoras, o aproveitamento estratégico desses elementos dependerá de sua capacidade de enfrentar as fragilidades internas e mitigar as ameaças externas com inteligência organizacional e planejamento adaptativo.

4.3 Cinco Forças de Porter

A rivalidade no setor de transporte rodoviário de cargas é intensamente acentuada, sendo considerada uma das maiores pressões enfrentadas pela Transportes A. De acordo com Porter (2008), a intensidade da concorrência depende de fatores como o número de competidores, o crescimento do setor e a diferenciação dos serviços, e todos esses aspectos estão claramente presentes neste mercado.

Os entrevistados destacam que o setor é marcado por baixas barreiras de entrada, o que possibilita a rápida criação de novas empresas, muitas vezes fundadas por ex-funcionários ou profissionais autônomos com conhecimento do setor. Essa facilidade de entrada, conforme apontado por E1 e E6, resulta em um ambiente competitivo acirrado, onde até pequenas

transportadoras, chamadas informalmente de “transesquina”¹, já se tornam competidores relevantes.

Outro ponto crítico é a homogeneidade dos serviços. Como relatado por E2, o transporte é tratado como uma *commodity*, ou seja, um serviço padronizado, de difícil diferenciação. Essa característica pressiona os preços para baixo e aumenta a competição por contratos, exigindo das empresas estratégias focadas em eficiência operacional e diferenciação no atendimento. E4 e E5 apontam que grandes *players* com capital externo frequentemente operam com margens reduzidas, “queimando” o mercado e reduzindo o espaço de manobra para empresas de médio porte, como a Transportes A. Isso obriga a empresa a manter um controle rigoroso de custos e margens, além de buscar inovação em serviços agregados.

Além disso, a informalidade de parte do setor, citada por E2, representa uma ameaça adicional, pois essas empresas operam com menores encargos trabalhistas e tributários, criando uma concorrência desleal que afeta diretamente a precificação e sustentabilidade de empresas formalizadas. Apesar desse cenário desafiador, o E3 destaca a força da marca e a reputação da empresa, fatores que contribuem para uma vantagem relativa frente a concorrentes menos estruturados. A atuação diversificada da Transportes A em soluções logísticas também funciona como uma estratégia de diferenciação e fidelização de clientes.

A forte rivalidade no setor de transporte rodoviário de cargas, já destacada anteriormente, está diretamente relacionada à facilidade de entrada de novas empresas no mercado, o que reforça a pressão competitiva e compromete a sustentabilidade de longo prazo para organizações estabelecidas. De acordo com Porter (2004), a ameaça de novos entrantes depende da existência (ou ausência) de barreiras de entrada, como capital inicial elevado, acesso a canais de distribuição, exigências regulatórias, fidelização dos clientes e economias de escala. No entanto, no setor de transporte, essas barreiras são bastante limitadas ou quase inexistentes, conforme apontado de forma unânime pelos entrevistados.

O depoimento do E6 é particularmente ilustrativo ao afirmar que, mesmo sem frota própria, prédio ou estrutura física, uma pessoa com conhecimento prévio consegue abrir uma transportadora, o que é facilitado por exigências mínimas da Agência Nacional de Transportes

¹ "Transesquina" é um termo informal utilizado por profissionais do setor logístico para se referir a transportadoras de pequeno porte, com estrutura enxuta e entrada recente no mercado. Costuma designar empresas criadas por autônomos ou ex-funcionários do setor, que atuam com poucos recursos e concorrem principalmente por preço, muitas vezes operando de maneira informal ou com baixa complexidade administrativa.

Terrestres (ANTT). O entrevistado inclusive cita casos reais de ex-funcionários de transportadoras que, ao se desligarem, criaram seus próprios negócios, dando origem a novas empresas locais. Esses relatos revelam um ciclo constante de “renascimento” no setor: quando uma empresa perece, surgem duas ou três em seu lugar. E4 complementa essa visão ao afirmar que, culturalmente, o transporte ainda é visto apenas como um centro de custo, e não como um diferencial competitivo. Essa visão contribui para a valorização reduzida dos serviços no mercado, facilitando a entrada de operadores menores que oferecem soluções básicas com preços agressivos, mesmo que pouco sustentáveis a longo prazo.

Já o E3 destaca que, embora a entrada seja fácil para pequenas empresas, ela é difícil para organizações de grande porte que exigem maior estrutura, reputação consolidada e um padrão elevado de operação e *compliance*. Isso cria uma dualidade interessante: enquanto o mercado é constantemente povoado por novos pequenos operadores, a concorrência em nível estratégico ocorre entre grandes players, que enfrentam outros desafios, como a manutenção da eficiência e diferenciação. E5 reforça a noção de fluxo constante de entrada e saída de empresas no setor, seja por surgimento de novas transportadoras de pequeno porte ou pela movimentação estratégica de grandes empresas, que mudam de segmento ou são absorvidas por grupos maiores.

A elevada rivalidade no setor e a baixa barreira à entrada de novas empresas favorecem não apenas a multiplicação de concorrentes, mas também intensificam o poder de barganha dos clientes, especialmente os de grande porte. No setor de transporte rodoviário de cargas, os embarcadores exercem forte influência sobre as condições comerciais, pressionando por menores preços, alta flexibilidade e elevados padrões de serviço.

As respostas dos entrevistados revelam um cenário de negociação intensa, muitas vezes desfavorável à transportadora, especialmente quando se trata de clientes com alto volume de frete. Como pontua o E6, essas empresas têm plena consciência de seu peso na balança comercial: “*os grandes clientes sabem que têm volume, e usam isso a seu favor*”. No transporte, quando é negociado valores, está intrinsecamente ligado ao volume e essa consciência por parte dos clientes gera negociações duríssimas, frequentemente desfavoráveis às transportadoras. E4 complementa: “*são bem apertadas, pois cada real é muito bem avaliado, e é difícil o cliente perceber essa valorização, pois ainda a logística é vista como custo pela maior parte das empresas*”.

Além da questão do volume, a complexidade operacional das entregas também influencia a construção de preços e serviços. O E2 destaca que diferentemente da indústria ou comércio, o transporte precisa ser planejado com base em inúmeras variáveis: local de coleta, possíveis retrabalhos, condições de entrega, agendamentos, filas e até o pagamento de taxas para descarregamento. Essa necessidade de entendimento profundo do cliente torna o relacionamento mais técnico e consultivo, e a falta desse entendimento pode comprometer tanto o serviço prestado quanto a precificação adequada.

Diante dessa pressão, a Transportes A tem buscado estratégias de diferenciação. Buscando adotar estratégias que amenizem o impacto desse poder de barganha. Alguns entrevistados ressaltam o investimento em valor agregado, como a oferta de soluções logísticas completas, atendimento personalizado, resolução rápida de problemas e relacionamento próximo com o cliente, com foco em confiança e parceria de longo prazo. Esses aspectos são utilizados como argumentos para justificar um preço justo, mesmo em um setor pressionado por custos.

Um ponto positivo é que, apesar das negociações duras, a Transportes A possui uma carteira de clientes altamente diversificada, conforme afirmado por quase todos os entrevistados. De 2023 para 2024 os clientes aumentaram cerca de 60%, saindo da mão de um ou dois e passando para uma carteira mais diversa, atendendo a mais de 18 mil clientes sendo segmento calçadista, de utilidades domésticas, alimentício, farma, autopeças, entre outros. Dessa forma a empresa reduz seu risco de dependência de um único setor ou cliente, mantendo bem distribuída o seu faturamento, o que fortalece sua posição frente a oscilações de mercado e amplia suas possibilidades de negociação.

Outro destaque é a busca constante por serviços que ampliem a fidelização, indo além do transporte básico. As soluções incluem armazenagem, distribuição urbana, rastreamento em tempo real, personalização do atendimento e atuação resolutiva diante de falhas, o que reforça o posicionamento da empresa como parceira estratégica, e não apenas como prestadora de serviço. Como afirma Porter (2008, p. 32), “compradores poderosos podem forçar os preços para baixo, exigir melhor qualidade ou mais serviços, e colocar empresas concorrentes umas contra as outras, tudo isso à custa da rentabilidade do setor”. Assim, o poder de barganha dos clientes representa uma força significativa no ambiente competitivo da Transporte A, exigindo postura estratégica, adaptabilidade e diferenciação contínua.

Embora o setor de transporte dependa fortemente de diversos insumos como veículos, peças, pneus, combustíveis, serviços e tecnologias, a Transportes A tem adotado estratégias para aumentar seu poder de barganha com os fornecedores, buscando minimizar impactos de custos e garantir condições mais vantajosas para a operação. Um dos principais avanços destacados nas entrevistas foi a criação de uma área de suprimentos centralizada, implantada recentemente como parte do processo de profissionalização da empresa. E2 relata que “até então, a gente tinha esse processo de aquisição descentralizado”, mas a partir da criação da área de suprimentos na matriz, “*estamos sendo muito mais efetivos nas aquisições e temos um poder maior nas negociações*”. Essa mudança tem proporcionado maior controle sobre os processos de compra e fortalecido a capacidade da empresa em obter melhores preços e condições.

Essa atuação mais estratégica também se reflete na busca ativa por múltiplos fornecedores e na prática de cotações comparativas. Segundo E2, mesmo diante da inflação, o objetivo é “*negociar nossos insumos com valores abaixo dos níveis de inflação*”, o que é feito por meio da comparação constante de preços e condições. “*Se o fornecedor A te coloca um aumento e você acha que não está viável, você vai atrás de outros fornecedores*”, afirma.

Apesar desses esforços, alguns fornecedores da empresa, especialmente os de maior porte e com posição consolidada no mercado, mantêm poder de barganha elevado, o que limita a margem de negociação. E4 observa que “*os principais fornecedores são grandes empresas, seja na aquisição de combustível, seja na parte de veículos e tecnologia, então a margem para estes é bem apertada*”. Ou seja, fornecedores estratégicos e especializados, com poucos substitutos no mercado, conseguem manter maior controle sobre os preços e prazos, dificultando ajustes por parte da empresa compradora.

Além disso, há uma preocupação com a gestão da sazonalidade e a previsibilidade do fornecimento, pontos levantados por E1: “*o fornecedor tem que ter estrutura, rotatividade sazonal de fornecimento de insumos e prazo médio dentro do nosso cotidiano. Melhorar talvez tentando trazer para o presente o insumo previsto, ou seja, garantir o abastecimento antecipado e equilibrado de acordo com a demanda*”. Assim, ainda que existam limitações diante de fornecedores estratégicos e consolidados, a empresa tem buscado ampliar seu poder de negociação por meio de centralização das compras, diversificação de fornecedores, uso da escala de consumo e valorização do relacionamento comercial.

Essa postura vai ao encontro das proposições de Porter (2008), onde para ele, os fornecedores poderosos podem cobrar preços mais altos, limitar a qualidade ou os serviços, ou transferir custos para os participantes da indústria. Diante disso, o fortalecimento interno da gestão de suprimentos mostra-se essencial para preservar margens, assegurar a continuidade operacional e manter a competitividade da empresa.

Para finalizar a análise das Cinco Forças de Porter, no contexto brasileiro, a ameaça de serviços substitutos ao transporte rodoviário ainda é considerada baixa no curto e médio prazo, especialmente para empresas como a Transportes A, cuja atuação está centrada em operações porta a porta, com alto grau de capilaridade, agilidade e flexibilidade.

Todos os entrevistados reforçam que, apesar da existência de outros modais como o ferroviário, o marítimo e o aéreo, nenhum deles representa atualmente uma ameaça concreta e imediata ao modelo de negócio rodoviário. Segundo E1, *“por enquanto não. O trem não está viabilizando, o navio, que é a cabotagem, não tem calado suficiente para navios maiores. Nós somos o mercado rodoviário e a gente se consolidou porque é uma estrutura em torno da estrada”*.

O modal ferroviário, que teoricamente poderia representar um grande concorrente no transporte de cargas de longa distância e alto volume, ainda enfrenta graves limitações estruturais e operacionais no Brasil. Conforme destaca E2, *“infelizmente o modal ferroviário está praticamente em uma empresa prestando o serviço, e o foco dela está muito mais voltado para a mineração e área agrícola... não consigo visualizar que nos próximos 5 anos algo mude”*. Ele acrescenta ainda que, caso esse modal venha a se desenvolver, ele pode até se tornar uma oportunidade de parceria para a Transportes A, pois *“na última milha de entrega ele (trem) não vai conseguir atender”*.

O transporte marítimo também não é visto como ameaça significativa. E2 relata que, apesar de ser um modal teoricamente competitivo em longas distâncias, *“eu perco mais tempo hoje do que levar via terrestre, com todas as dificuldades que a gente tem”*. Já E5 reforça que, com experiência prévia em operações marítimas, não percebe um *“perigo crítico”* a curto prazo, embora ressalte que *“deve ser observado”*.

O modal aéreo, por sua vez, é percebido como restrito a situações emergenciais e cargas de altíssimo valor, o que o posiciona como complementar e não substituto ao rodoviário. De acordo com E2, *“o transporte aéreo ainda é caro e utilizado somente para situações especiais”*

ou imprescindíveis... não consigo ver concorrência dos demais modais com o modal que a empresa trabalha”.

Além das limitações estruturais, há um fator logístico essencial que garante vantagem ao modal rodoviário: a entrega de porta a porta. Como bem observa E6, *“um detalhe que as pessoas nunca se recordam é que o único modal que é de porta em porta é o rodoviário. Todos os outros modais são de terminal a terminal, e na ponta sempre vai ter que ter o rodoviário”*. Esse argumento reforça a ideia de que, independentemente do modal principal utilizado na movimentação de carga, o transporte rodoviário continuará sendo essencial no processo de coleta e entrega final, o que fortalece a posição da empresa frente a serviços substitutos.

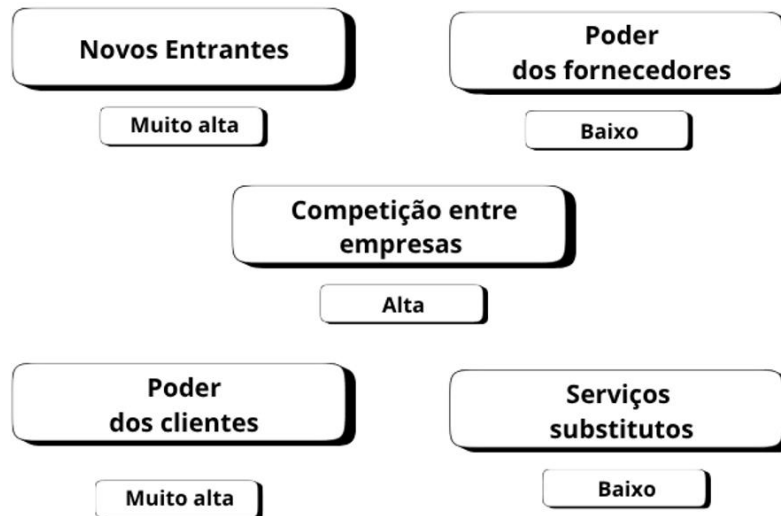
Mesmo os entrevistados que adotam uma visão mais estratégica veem os demais modais como oportunidades complementares. E3, por exemplo, afirma: *“não acredito que seja uma ameaça, mas uma oportunidade de crescimento e investimento, aumentando o leque de serviços logísticos oferecidos”*.

Essa análise dialoga diretamente com Porter (2008), que aponta que a ameaça de produtos ou serviços substitutos se refere à possibilidade de o cliente encontrar uma alternativa que atenda à mesma necessidade com menor custo ou maior desempenho. No caso analisado, embora os outros modais possam oferecer vantagens específicas em determinados nichos, eles ainda não substituem, de forma eficaz, a proposta de valor que o modal rodoviário entrega no Brasil, especialmente no transporte de mercadorias fracionadas, de alto valor agregado e em trajetos curtos e médios. Portanto, a ameaça de substituição ao serviço da empresa é atualmente limitada, mas o cenário deve ser monitorado continuamente, principalmente frente a possíveis avanços em infraestrutura, políticas públicas e mudanças tecnológicas nos modais concorrentes.

Diante da análise das Cinco Forças de Porter (Porter, 2004) aplicadas à realidade da empresa Transportes A, observa-se que o setor de transporte rodoviário de cargas ainda apresenta condições favoráveis à manutenção da competitividade, especialmente devido à baixa ameaça de serviços substitutos e à dependência da logística nacional deste modal. A empresa demonstra maturidade ao reconhecer os desafios do setor e buscar diferenciação por meio de relacionamento próximo com os clientes, estrutura tecnológica e atuação diversificada. No entanto, como afirmam pesquisadores da área estratégica (Mintzberg, 2007; Filho, 2014), é preciso atenção contínua aos movimentos do mercado, especialmente à intensa rivalidade

entre concorrentes e ao elevado poder de negociação dos clientes, que pressionam por preços baixos e serviços personalizados.

Figura 5: Cinco Forças de Porter para Transportes A:



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

4.4 Posicionamento e Planos de ação

Com base na análise das entrevistas e no diagnóstico organizacional apresentado, foram definidos 4 planos de ação que visam responder de forma estratégica aos principais desafios identificados: fortalecer o relacionamento com o cliente, reforçar a cultura voltada a inovação e profissionalismo, aprimorar a diferenciação no atendimento e nos serviços e diversificar a base de fornecedores e melhorar as negociações. Em um cenário caracterizado por elevada rivalidade competitiva, baixa barreira à entrada e crescente pressão por diferenciação, torna-se fundamental adotar iniciativas que reforcem os diferenciais da Transportes A, ampliem sua eficiência operacional e sustentem sua posição no mercado. Uma das prioridades apontadas é o fortalecimento do relacionamento com os clientes, com o objetivo de consolidar laços comerciais duradouros e mitigar os riscos oriundos da alta rotatividade e da guerra de preços típica do setor. Programas de fidelização e personalização no atendimento são caminhos viáveis para agregar valor aos serviços oferecidos.

Outro ponto estratégico está relacionado ao reforço da cultura organizacional, valorizando a profissionalização da gestão, a transparência nos processos e o engajamento das equipes. Como revelado nas entrevistas, a recente evolução cultural da empresa foi um marco

importante para seu amadurecimento, sendo agora o momento de consolidar essa mudança com ações de capacitação, comunicação interna e alinhamento entre as áreas. Paralelamente, a diferenciação nos serviços prestados deve ser ampliada, por meio da oferta de soluções logísticas integradas, valorizando a capilaridade da empresa e a capacidade de adaptar-se às necessidades específicas dos clientes, uma característica que pode ser explorada como vantagem competitiva sustentável, conforme destacam autores como Mota et al. (2019).

Além disso, a revisão e ampliação da base de fornecedores aparece como uma resposta estratégica à necessidade de controle de custos e melhoria nos processos de suprimentos. A centralização das compras e a busca ativa por novos parceiros comerciais permitem à empresa negociar condições mais vantajosas, reduzindo sua exposição a flutuações de preço e prazos. Essa ação ganha ainda mais relevância quando se considera que fornecedores com alto poder de barganha podem impactar diretamente a lucratividade do negócio, como afirma Porter (2008).

Figura 6: 5W2H para Transportes A

What (O que será feito?)	Why (Por que?)	Where (onde?)	When (quando?)	Who (Quem?)	How (como?)	How much (quanto custará?)
Fortalecer o relacionamento com os clientes	Aumentar a fidelização e reduzir os impactos da concorrência por preço	Todas as unidades e canais de atendimento	Implementação imediata e avaliação semestral	Equipe comercial, gestores de contas e marketing	Implantar um sistema para gestão de relacionamentos, realizar treinamentos periódicos em atendimento humanizado, desenvolver campanhas de pós-venda e aplicar pesquisas semestrais	Investimento médio, com retorno em médio prazo via retenção de clientes
Reforçar a cultura organizacional voltada a inovação e profissionalismo	Para consolidar a mudança cultural que sustenta o crescimento sustentável	Em todas as filiais e áreas corporativas	De forma contínua, com revisões trimestrais	Diretoria, RH e lideranças operacionais	Oferecer capacitações internas com foco em inovação e liderança, integrar ferramentas de comunicação interna para alinhamento organizacional	Investimento contínuo em treinamentos e consultorias
Aprimorar a diferenciação no atendimento e nos serviços	Para criar barreiras de entrada e se destacar da concorrência, agregar valor	Nos pontos de contato com o cliente (comercial e SAC)	A partir do próximo trimestre	Gestores de operação e SAC	Desenvolver soluções de rastreamento em tempo real, ampliar portfólio com serviços logísticos sob demanda, e estabelecer um canal exclusivo de atendimento consultivo para grandes contas.	Custos médios com capacitação e desenvolvimento
Diversificar a base de fornecedores e melhorar as negociações	Reduzir custos, garantir regularidade no abastecimento e aumentar o poder de barganha	Departamento de suprimentos e áreas operacionais	Ao longo do próximo período fiscal	Equipe de suprimentos e gestores financeiros	Implantar política de múltiplos fornecedores por categoria e criar um sistema de avaliação contínua de fornecedores	Investimento reduzido com potencial de economia significativa a médio prazo

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste estudo permitiu uma análise estratégica aprofundada da organização Transportes A, com foco em compreender seus fatores internos e externos, por meio da aplicação da Matriz SWOT, do modelo das Cinco Forças de Porter e da reflexão sobre seu posicionamento estratégico no mercado. A combinação dessas ferramentas proporcionou uma visão abrangente da estrutura empresarial e das dinâmicas competitivas que influenciam seu desempenho.

A Matriz SWOT revelou pontos fortes relevantes, como a capilaridade logística da empresa, a diversificação da carteira de clientes e a credibilidade construída ao longo dos anos. Essas características demonstram o alinhamento com o conceito de vantagem competitiva sustentável, descrito por Mintzberg et al. (2006), no qual os diferenciais internos devem ser explorados para consolidar a posição da organização no mercado. Por outro lado, também foram evidenciadas fraquezas, como a necessidade de aprimorar as negociações com fornecedores e a valorização dos serviços logísticos, aspectos que comprometem a rentabilidade e exigem uma postura mais estratégica frente às ameaças externas.

A análise das Cinco Forças de Porter contribuiu para entender as pressões do ambiente externo. A elevada rivalidade entre concorrentes, intensificada por barreiras de entrada reduzidas, pressiona margens e demanda diferenciação constante. Como apontado por Porter (2004), a essência da estratégia competitiva está em compreender essas forças para que a empresa possa se posicionar de forma vantajosa. Nesse sentido, a Transportes A demonstra consciência de seus desafios, como a informalidade no setor e o poder de barganha dos clientes, e tem buscado enfrentá-los por meio da ampliação de serviços, do atendimento personalizado e da construção de relacionamentos sólidos. A ameaça de substituição por outros modais ainda se apresenta como remota, mas exige atenção em médio prazo, enquanto a relação com fornecedores precisa ser fortalecida com base em parcerias mais estratégicas.

O posicionamento da empresa, construído com base na diferenciação pelo serviço e no relacionamento próximo com o cliente, mostra-se coerente com a missão organizacional e com o contexto competitivo em que está inserida. Como salienta Porter (2008), a estratégia competitiva deve buscar não apenas reagir às forças do mercado, mas também moldá-las a favor da organização. A Transportes A, ao investir na profissionalização da gestão, na inovação

tecnológica e na valorização da cultura organizacional, caminha para a consolidação de uma identidade estratégica sólida, capaz de sustentar o crescimento planejado.

Por fim, as ações propostas ao longo do estudo, como o fortalecimento do relacionamento com os clientes, a valorização da cultura de inovação e a qualificação das negociações com fornecedores, estão diretamente alinhadas com o posicionamento estratégico da empresa e com sua missão institucional. Recomenda-se que a organização mantenha a prática de revisões estratégicas periódicas e o acompanhamento de indicadores de desempenho, de modo a garantir a efetividade dos planos de ação e a adaptação contínua frente às mudanças do ambiente externo. Assim, a Transportes A poderá fortalecer sua atuação no setor de transportes com competitividade, inovação e sustentabilidade.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta central no processo de reestruturação da empresa analisada. Ele tem permitido maior clareza sobre o ambiente interno e externo, fortalecido a tomada de decisões e sustentado mudanças importantes nos processos organizacionais. A articulação entre teoria e prática mostrou que, em um setor volátil e desafiador como o de transporte rodoviário de cargas, a capacidade de planejar com visão sistêmica, identificar oportunidades e gerenciar riscos de forma estratégica é essencial para garantir o crescimento sustentável e a longevidade do negócio.

Como toda pesquisa de natureza qualitativa e baseada em estudo de caso único, este trabalho apresenta limitações quanto à generalização dos resultados. A escolha de apenas uma empresa do setor de transportes restringe as conclusões ao contexto específico analisado, não sendo possível afirmar que as mesmas estratégias e percepções se apliquem a outras organizações do setor. Além disso, a coleta de dados foi realizada em um período limitado de tempo, o que pode não contemplar todas as dinâmicas organizacionais envolvidas no processo de reestruturação. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra, com a inclusão de outras empresas de diferentes portes e regiões, bem como a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem os efeitos do planejamento estratégico ao longo do tempo. Também seria relevante investigar a percepção dos clientes sobre as mudanças estratégicas implementadas, complementando a visão interna com uma análise externa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Mercado espera última alta da Selic em 2025**: 14,75% ao ano. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-05/mercado-espera-ultima-alta-da-selic-em-2025-1475-ao-ano>. Acesso em: 12 maio 2025.

BREITENBACH, R.; FORESTI, A.; CISLAGHI, T. P. **Cultivando estratégias**: um framework para a competitividade nas agroindústrias familiares [recurso eletrônico]. - 1.ed. -- Bento Gonçalves, RS: 2024. 108p. ISBN Físico 978-65-5950-199-1. ISBN Digital 978-65-5950-198-4. DOI 10.35819/ISBN978-65-5950-198-4. <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/1490>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CNN BRASIL. **Alta da Selic reforça apelo por controle fiscal, diz setor produtivo**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/alta-da-selic-reforca-apelo-por-controle-fiscal-diz-setor-produtivo>. Acesso em: 12 maio 2025.

CARGA PESADA. **Reoneração da folha aumentará custo do transporte em 1,5% em 2025**. Disponível em: <https://cargapesada.com.br/reoneracao-da-folha-aumentara-custo-do-transporte-em-15-em-2025>. Acesso em: 12 maio 2025.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Relatório Anual de Transporte e Logística 2023**. Disponível em: <https://cnt.org.br/pesquisas>. Acesso em: 06 out. 2024.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Boletim unificado - outubro de 2024**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/boletins>. Acesso em: 25/10/2024.

EL PAÍS. **China y Estados Unidos llegan a un acuerdo para la reducción de aranceles.**

Disponível em: <https://elpais.com/internacional/2025-05-12/china-y-estados-unidos-llegan-a-un-acuerdo-para-la-reduccion-de-aranceles.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

FILHO, Oswaldo Maceron. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: **Anais...III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento.** 2014. 14 p.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

FORESTI, Alana. **Gestão estratégica e desenvolvimento de experiências ecoturísticas em vinícolas familiares.** Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves, 2023. 137p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALF, Robert. **Economia: resiliência ou risco de recessão?** Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/economia-resiliencia-ou-risco-de-recessao>. Acesso em: 15 maio 2025.

KOTTER, John Paul. **Liderando mudanças.** 17. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2004.

MINTZBERG, Henry. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Julio César; SANTOS, Renato Márcio dos; RAYMUNDO, Julio Cesar (Orgs.). **Logística e o diferencial nas organizações**. Belo Horizonte: Poisson, 2019. 194 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. 211p.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 29-44, 2017.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndice 1

Nome:

Setor:

Cargo:

Tempo de empresa:

Unidade:

Data entrevista:

Roteiro de questões

Perguntas iniciais: 1 - Poderia nos contar um pouco sobre sua trajetória na empresa e seu papel atual, quanto tempo atua na transportadora?

2 - Como você enxerga a evolução da empresa nos últimos anos, considerando seu crescimento e os desafios enfrentados?

Matriz SWOT

Forças:

3 - Na sua opinião, quais são os principais diferenciais competitivos e as melhores qualidades da empresa?

4 - O que faz com que grandes clientes escolham a transportadora?

Fraquezas:

5 - Na sua opinião, quais são os principais desafios que a empresa enfrenta hoje e no que ela precisa melhorar?

6 - Quais as maiores dificuldades para que a empresa atue de forma estratégica?

Oportunidades:

7 - Com a constante evolução do setor, quais tendências de mercado podem representar oportunidades para a empresa?

Ameaças:

8 - Quais são os principais riscos externos que podem impactar nosso crescimento?

Rivalidade entre concorrentes:

9 - Como você avalia o nível de concorrência no setor de transporte rodoviário de cargas e como eles ameaçam a nossa posição de mercado?

Ameaça de novos entrantes:

10 - Você considera fácil ou difícil a entrada de novas empresas no setor, há aumento no número de transportadoras competindo no mercado?

Poder de negociação com os clientes:

11 - Como são as negociações com nossos principais clientes?

12 - Você acha que a empresa tem uma carteira de clientes diversificada?

13 - Que tipos de serviços ou diferenciais já oferecemos e quais podemos oferecer para fortalecer a fidelização dos clientes?

Poder de negociação com os fornecedores:

14 - Como estão as negociações com nossos principais fornecedores e o que poderia ser melhorado na negociação com eles?

Ameaça de serviços substitutos:

15 - Você acredita que outros modais de transporte representam uma ameaça ao modelo de negócio ou que tenha alguma forma de substituir os nossos serviços?

Perguntas complementares:

16 - Quais mudanças recentes na gestão ou operação você destacaria como mais significativas?

17 - Quais áreas dentro da empresa precisam de maior atenção para garantir um crescimento competitivo e sustentável?

18 - Quais você acredita que devam ser os objetivos estratégicos da organização para os próximos anos?

19 - Dentre esses, quais deveriam ser ações prioritárias e quais exigirão mudanças estratégicas?

20 - Gostaria de deixar alguma sugestão ou reflexão final sobre o futuro da empresa?