

Análise de planejamento e gestão estratégica: o caso de uma empresa do setor de transportes coletivos do interior do estado do Rio de Janeiro**Strategic planning and management analysis: the case of a collective transport company in the interior of the state of Rio de Janeiro**

Recebimento dos originais: 28/04/2018

Aceitação para publicação: 05/06/2018

Diego Lilargem Rocha

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: diegolr42@hotmail.com

José Maria Matias Júnior

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: josematias82@gmail.com

Fabiana Nunes Cabral Monteiro

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: bianunescabral@gmail.com

Virgínia Siqueira Gonçalves

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: virginiasiqueiragoncalves@gmail.com

Elias Rocha Gonçalves Júnior

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: eliasrgjunior1@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o ambiente externo e interno de uma empresa do setor de transporte coletivo na cidade de Campos dos Goytacazes, com o intuito de realizar a gestão

estratégica de mercado. A metodologia utilizada foi fundamentada a partir do referencial teórico e a discussão principal foi baseada em um estudo de caso, no qual foram levantadas informações sobre o contexto do setor de transporte urbano. Tais informações serviram de objeto de análise deste artigo. O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário semiestruturado direcionado ao gestor da empresa, a fim de se identificar pontos interessantes para a construção da matriz SWOT. A partir da pesquisa de campo, desenvolveram-se conclusões e recomendações a respeito da gestão estratégica dos serviços prestados. Em seguida, foram traçados os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas. Através da visualização das informações que o mapa e os quadros proporcionaram, foi possível determinar as ações para atingir os objetivos e metas propostas pelos autores. O Planejamento Estratégico é de grande importância para a empresa, pois tende a minimizar os riscos para a organização e a auxiliar no desenvolvimento de ações empresariais e de marketing para melhor posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Matriz SWOT; Transporte coletivo municipal

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the external and internal environment of a company of the collective transportation sector in the city of Campos dos Goytacazes, with the purpose of performing the strategic market management. The methodology used was based on the theoretical reference and the main discussion was based on a case study, in which information about the context of the urban transport sector was gathered. This information was the object of analysis of this article. The instrument used in the data collection was a semi-structured questionnaire directed to the company manager in order to identify interesting points for the construction of the SWOT matrix. From the field research, conclusions and recommendations were developed regarding the strategic management of the services provided. Next, the strategic objectives were outlined in each of the four perspectives. Through the visualization of the information that the map and the pictures provided, it was possible to determine the actions to reach the objectives and goals proposed by the authors. The Strategic Planning is of great importance for the company, since it tends to minimize the risks for the organization and will assist in the development of business and marketing actions for better positioning in the market.

Keywords: Strategic management; SWOT matrix; Municipal collective transport

1 INTRODUÇÃO

Este estudo utilizará a Matriz SWOT como ferramenta estratégica para analisar, mesmo que superficialmente, alguns dos benefícios e das barreiras na condução de uma empresa do setor de transportes coletivos na cidade de Campos dos Goytacazes/RJ. Para esse fim, serão pontuados alguns conceitos relativos à matriz SWOT e suas quatro variáveis e a ferramenta do BSC. Por serem mecanismos que possibilitam analisar o ambiente interno e ambiente externo, proporcionam uma conclusão real da situação e posição da empresa no meio atuante, servindo como base para o planejamento estratégico e gestão da organização.

Para a organização estar preparada para entender o mercado externo, ela deve também avaliar-se internamente. Para Kardecet *al.* (2005) avaliar é perceber a realidade da organização e fazer uma análise crítica. Ou seja, traçar uma estratégia competitiva, comunica-la para toda a organização, implementá-la e analisar a sua efetividade.

Segundo a Agergs (2005), os transportes por ônibus, por sua vez, representam uma peça essencial na dinâmica das cidades. O funcionamento da sociedade depende desses transportes, cujo desempenho afeta quase todas as atividades humanas.

Os objetivos deste trabalho são analisar o ambiente externo e interno, identificar os pontos fortes e fracos, fazer a análise ambiental e determinar ações que serão tomadas para o melhor posicionamento de mercado da empresa de transporte coletivo na cidade de Campos dos Goytacazes. Estas análises possuem o intuito de auxiliar na determinação da gestão estratégica da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Dias (2015), as empresas têm buscado a adequação no mercado, mas para tal, às vezes é necessário ter a redução de pessoal ou do preço de venda. Porém, a automatização dos processos foi favorável para as empresas, uma vez que a produtividade tende a aumentar, já que a qualidade de vida dos associados e na execução do trabalho será aumentada.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tem por finalidade proporcionar um equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo ambiente e as capacidades internas da organização. Um exame minucioso de suas especificidades deve ser empreendido, a fim de adequar suas técnicas a suas necessidades. De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostrado na Figura 1 abaixo:

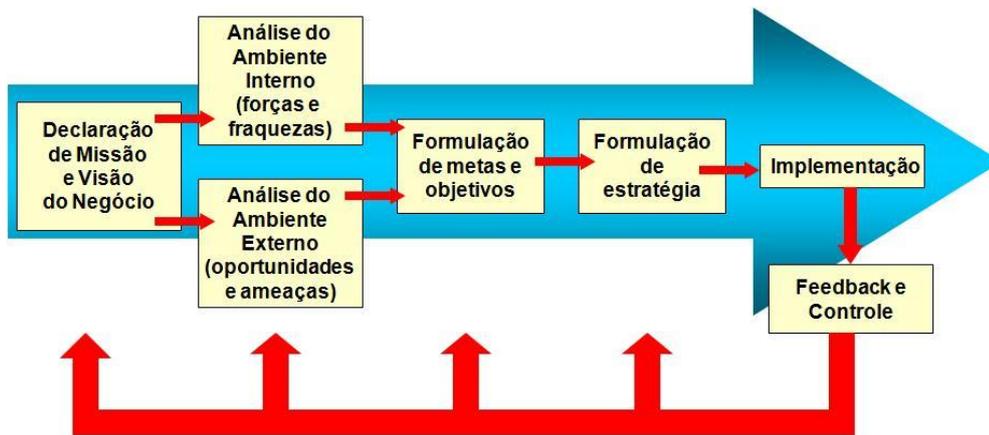


Figura 1. Processo de planejamento estratégico de negócios

Fonte: Kotler (1999)

O conteúdo da estratégia da empresa é determinado pelas prioridades competitivas e pelas áreas de decisão estruturais e infraestruturais, que exercem papel fundamental nesse processo e devem estar alinhadas à estratégia competitiva (CHOUDHARI, ADIL e ANANTHAKUMAR, 2012; CHOUDHARI, ADIL e ANANTHAKUMAR, 2013).

2.2 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, Figura 2, possibilita posicionar e verificar a situação da empresa no ambiente em que atua. Dessa forma é possível fazer uma revisão geral dos pontos positivos e negativos e trabalhar em cima deles, para manter o positivo e eliminar o negativo. No ambiente interno, a ferramenta apresenta as forças e fraquezas e no ambiente externo, as oportunidades e ameaças (MCCREADIE, 2008).

Este instrumento teve origem na década de 1960 e é utilizado por diversas empresas, independente do tamanho delas. A função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia competitiva adequada a partir da avaliação crítica dos ambientes internos e externos (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).



Figura 2 – Matriz SWOT

Fonte: Portal da Administração (2007)

As forças e fraquezas, analisadas no ambiente interno da empresa, advém: dos recursos possuídos, ou não possuídos, pela empresa; da natureza do seu relacionamento com outras empresas, com os seus empregados e com os consumidores. (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: Recursos financeiros; Liderança e imagem do mercado; Condicionamento competitivo; Tecnologia; Vantagens de custo; Propaganda; e Inovação de produtos.

Os pontos fortes da empresa são aqueles considerados controláveis, de fácil execução e bem disseminados na cultura da empresa. Ou seja, são todas as variáveis que a empresa tem segurança em trabalhar, exemplo: habilidade de *marketing*, economia de escala. Já os pontos fracos, são considerados não controláveis, os de dificuldade em se executar, exemplo: pouca habilidade de *marketing*, distribuição limitada, dificuldade na inovação de produtos.

As atividades primárias são exemplos processos que podem ser pontos fortes ou não executados pela organização. Na Figura 3, é possível observar a infraestrutura da empresa.



Figura 2. Cadeia de valores internos

Fonte: Porter (1989)

O ambiente externo envolve a análise dos fatores macro ambientais e micro ambientais, que são as oportunidades e as ameaças, estas ocorrem tipicamente dentro de ambientes competitivos (FERREL e HARTLINE, 2009).

Os fatores macro ambientais são aqueles que afetam a nível global, como por exemplo, mudanças políticas, cultura das pessoas na cidade onde está situado, tecnologias utilizadas no país, competidores de outros países (COBRA, 2003). Já os micro afetam a nível regional, como, as outras empresas de ônibus da cidade, as linhas atendidas na cidade, competidores locais (COBRA, 2003).

Além dos fatores internos, deve-se entender os canais através dos quais as forças externas causam impacto na organização. Com essa finalidade, essas forças foram agrupadas em quatro categorias de fatores ambientais: fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos. Além disso, ambiente de negócios é constituído por quatro níveis: o internacional, o nacional, o industrial e o da empresa. Cada um desses níveis é diretamente influenciado por todos os fatores ambientais e as ações ocorridas em cada nível tendem a afetar os demais níveis pelo de estes possuem inter-relação, conforme Figura 3.

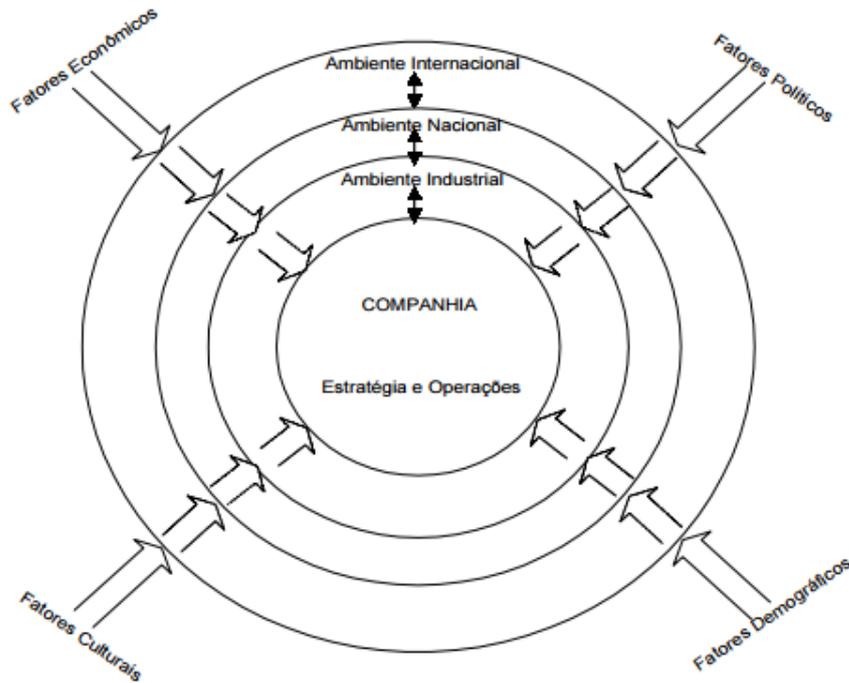


Figura 3. Estrutura de análise ambiental

Fonte: Austin (1990)

De acordo com a concepção de Oliveira (2007), a análise SWOT pode ser definida como:

- a) Ponto forte (Força) é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- b) Ponto Fraco (Fraqueza) é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- d) Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva, como apresentada na Figura 4, é uma questão central na indústria. O posicionamento da empresa determina se ela está abaixo ou acima da

média das outras indústrias. Se estiver bem posicionada, a corporação é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial esteja desfavorável.



Figura 4. Estratégias competitivas

Fonte: Porter (1986)

A liderança no custo significa que a indústria manterá um preço abaixo da concorrência e acessível aos seus clientes. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, portanto a economia de escala é algo interessante em se adotar. A diferenciação é a liderança a partir da qualidade. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. O enfoque, diferente da liderança no custo e diferenciação, está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria e visa um segmento restrito. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-las, excluindo outros (PORTER, 1986).

2.4 MISSÃO E VISÃO

Conforme Kotler (1992), a visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente é uma declaração curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para Oliveira (1999), a visão juntamente com a missão é o caminho que a mesma

pretende seguir, e como fará para alcançar esse caminho. Também pode ser dada como a imagem que a organização tem de si mesma.

3 EMPRESA ANALISADA

É considerada a maior empresa de transporte municipal de passageiros, situada na cidade de Campos dos Goytacazes, estado do Rio de Janeiro. Possui uma frota de aproximadamente 110 ônibus, da qual a frota operante circula diariamente em linhas urbanas regulares, dentro do município, atendendo diariamente dezenas de milhares de pessoas. A empresa atua no mesmo ramo há mais de 50 anos e conta com aproximadamente 400 colaboradores diretos.

4 METODOLOGIA

Este trabalho tem natureza descritiva e exploratória. A metodologia utilizada foi fundamentada a partir do referencial teórico e a discussão principal foi baseada em um estudo de caso, pois foram levantadas informações sobre o assunto em pauta dentro do contexto do setor de telecomunicações sem a interferência direta sobre o objeto de estudo, ou seja, este apenas será demonstrado pela percepção dos autores. Tais informações serviram de objeto de análise deste artigo.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Além disso, Fonseca (2002, p33.) define estudo de caso como:

“Este pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e

característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário de Afonso *et al.*, (2012), como referência para a elaboração do questionário estruturado direcionado ao gestor da empresa do ramo de telecomunicações, como também de entrevistas semiestruturadas, a fim de se identificar pontos interessantes para a construção da matriz SWOT. Além disso, foram coletadas informações do ambiente e do questionário de forma a conduzir uma análise que alcance o objetivo deste trabalho.

O questionário contém perguntas direcionadas, além de possuir diversos benefícios como: abrir e facilitar o debate com o entrevistado; estimular o entrevistado a dar exemplos práticos dentre outros fator.

A partir das informações coletadas na pesquisa de campo, desenvolveram-se conclusões e recomendações a respeito da gestão estratégica dos serviços prestados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma preocupação no ramo de transportes coletivos é a mudança do mercado e do perfil do cliente, para isso é importante traçar estratégias que englobem a identificação e a incerteza proveniente do mercado, a atual crise econômica e fatores particulares do município. A gestão estratégica se faz necessária para que a empresa consiga planejar, executar e controlar suas atividades. Os resultados foram obtidos através da aplicação de um questionário.

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como a presente empresa não possui nenhum dos tópicos, os autores deste trabalho apresentam sugestões:

- a) Missão: Proporcionar às pessoas um deslocamento diário seguro, confiável, eficiente e confortável.
- b) Visão: Oferecer aos munícipes um transporte eficiente e de qualidade, tornando-se a preferência absoluta em transporte, proporcionando aos sócios bons resultados financeiros, contribuindo para uma cidade mais sustentável ecologicamente ao diminuir a quantidade de

veículos de baixa capacidade trafegando pelo município, tornando motivo de orgulho para os seus colaboradores internos e externos.

c) Valores: Ética, transparência, excelência e qualidade no provimento dos serviços. Respeito e atenção no atendimento. Compromisso com nossos clientes. Inovação tecnológica e capacitação constante.

5.2 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ANALISADA

Com base na análise do ambiente interno foi possível observar as principais forças e fraquezas, sendo as forças:

a) Edital de Licitação: Uma vez que a empresa venceu o certame, a mesma possui um contrato válido por até 40 anos e o mesmo garante a exploração dos serviços de transporte coletivo de passageiros em grande parte do município;

b) Tradição e experiência: Nos mais de 50 anos de operação no setor, a empresa adquiriu experiência e tradição no transporte coletivo de passageiros;

c) Frota renovada: Toda a frota da empresa foi renovada recentemente para atendimento do Edital de Licitação, o que proporciona menores custos de manutenção e maior confiabilidade dos equipamentos.

E as fraquezas:

a) Reajuste de preços regulamentado: O setor é altamente regulamentado e o reajuste da tarifa é definido pelo poder concedente;

b) Operação regulada: As operações da empresa são reguladas, obrigando a empresa a trabalhar em itinerários e horários que trazem prejuízos;

Já com relação ao ambiente externo, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças sofridas pela empresa. Sendo as oportunidades:

a) As principais oportunidades são as novas políticas públicas de transporte, propostas pelo poder público atual, que podem viabilizar o equilíbrio econômico-financeiro da concessionária, conforme prevê o contrato de prestação de serviço;

b) Outras oportunidades vêm em consequência do crescimento dos bairros atendidos pelas linhas da empresa, além da implantação de conjuntos habitacionais em regiões próximas aos itinerários da empresa.

E as ameaças:

a) Presença maciça de transporte ilegal realizando concorrência desleal e predatória, causando inúmeros prejuízos;

b) Alto índice de gratuidade: O índice de passageiros não pagantes chega a 50% do total de passageiros, trazendo o valor real da tarifa para a metade do valor praticado;

Todos estes dados estão organizados na matriz SWOT (Quadro 1) abaixo.

Quadro1. Matriz SWOT da empresa analisada

FORÇAS	FRAQUEZAS
Possibilidade de participação em editais de licitação; Tradição e experiência; Frota renovada;	Reajuste de preços regulamentado pela administração pública municipal; Operação regulada; Falta de financiamento;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novas políticas públicas de transporte; Crescimento dos bairros atendidos pela empresa; Conjuntos habitacionais próximos à empresa;	Transporte ilegal na cidade; Alto índice de gratuidade;

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações coletadas da empresa

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico, como mostrado no Quadro 2, apresenta como as estratégias se ligam aos processos organizacionais, para que os problemas da organização sejam solucionados, tanto no ambiente externo como interno, a fim de analisar o cenário gerencial a partir de quatro perspectivas: financeiro, cliente, processo interno e recurso e infraestrutura. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Quadro 2. Perspectivas, metas e ações

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar a receita	Aumentar em 10% a receita média mensal	Demonstrativos financeiros	Otimizar a frota com foco em horários de pico
Perspectiva dos Clientes: Ser referência em prestação de serviço de transporte	Reduzir em 30% a quantidade de horários não cumpridos por dia	Relatórios do sistema de monitoramento de frota	Realizar acompanhamento diário de descumprimento de horários e sanar diariamente as causas desses
Perspectiva de Procedimentos Internos: Eliminar intervenções de urgência para manutenção	Reduzir em 50% o intervalo de quilometragem rodada para as manutenções preventivas	Sistema informatizado de manutenção	Implantar novo planejamento de manutenção preventiva
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Alcançar elevados níveis de excelência em atendimento	Ter 100% dos funcionários treinados constantemente	Indicadores de treinamento da área de R.H.	Iniciar programa de treinamento permanente para todos os colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações coletadas da empresa

5.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA SUGERIDA

O setor de transporte coletivo urbano de passageiros, se comparado com serviços substitutos, naturalmente é de baixo custo, ganhando, com isso, competitividade no mercado. Por outro lado, diante da regulação de preços realizada pelo Poder Público que visa oferecer à população o menor preço possível para apenas manter o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de prestação de serviço, a estratégia da liderança no custo se torna inviável, quanto à concorrência com veículos de transporte coletivo.

Diante disso, a empresa vem trabalhando no sentido de adotar a estratégia da diferenciação, oferecendo um serviço de qualidade superior às demais empresas e veículos que fazem esse tipo de transporte.

O cumprimento rigoroso de horários pode ser obtido por um estudo detalhado de cada linha, calculando-se o tempo de viagem em cada itinerário e faixa horária e a demanda desses itinerários. Os tempos definidos devem ser inseridos no sistema de gestão da frota por GPS, já existente na empresa, além de acompanhamento diário do cumprimento do estipulado.

O treinamento dos funcionários, além de essencial para que os horários sejam cumpridos, é de extrema importância para proporcionar um tratamento cordial aos clientes.

A manutenção dos veículos deverá passar por um novo planejamento a fim de intensificar as manutenções preventivas, com intervalos menores, resultando em uma redução significativa da quantidade de manutenções corretivas necessárias, em especial as manutenções que dependem de paradas não programadas dos veículos.

6 CONCLUSÃO

A análise SWOT é uma ferramenta de suma importância ao colaborar para elaboração de uma boa estratégia competitiva, podendo também ser utilizada para a abertura de uma empresa, através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional, no cenário local ao qual o empreendimento está inserido.

É possível visualizar ainda que a utilização do mapa estratégico permitiu a elaboração de ações, as quais colaboram para o alinhamento dos objetivos, com o intuito de se atingir a meta. Através da visualização mental dos quadros, foi possível determinar as ações para atingir os objetivos e metas propostas pelos autores.

Pode-se concluir que a estratégia competitiva adotada minimizará os riscos e proporcionará crescimento para a organização.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a avaliação dos indicadores de desempenho da empresa após a implementação da estratégia competitiva sugerida, a fim de observar se realmente houve melhorias na gestão, além da possibilidade de se realizar uma análise qualidade de serviços, a partir de uma pesquisa *survey*, para avaliar-se a percepção dos usuários.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo suporte financeiro a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AFONSO, V. V. et. al. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso. 2012.

AGERGS - Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul, Pesquisa de avaliação da qualidade dos serviços públicos no RS/2005, por usuários de transporte metropolitano. Disponível em: <<http://www.agergs.rs.gov.br/bibliot/estudos/estudo1.doc>>. Acesso em: 10 de agosto de 2017.

AUSTIN, J. E. (1990), *Managing in Developing Countries (Strategic Analysis and Operating Techniques)*, ed. Free Press.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. (2007), *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CHOU DHARI, S.; ADIL, G.; ANANTHAKUMAR, U. (2013). "Configuration of manufacturing strategy decision areas in line production system: five case studies". *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 64, No.(1-4), pp. 459-474.

CHOU DHARI, S.; ADIL, G.; ANANTHAKUMAR, U. (2012). "Exploratory case studies on manufacturing decision areas in the job production system". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 3, No. 11, pp. 1337-1361.

DIAS, G. A. (2015), *Estudo da produtividade em uma empresa de telecomunicação*, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002), *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

COBRA, M. (2003), *Consultoria em Marketing Manual do Consultor*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. (2009), *Estratégia de Marketing*. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.

FONSECA, J. J. S. (2002), *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. (2007), *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997), A estratégia em ação: balancedscorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus.

KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. (2005) Gestão estratégica e avaliação de desempenho. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

KOTLER, P. (1992), Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.

KOTLER, P. (1999), Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura.

MCCREADIE, K. (2008), A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. 1. ed. São Paulo: Globo.

OLIVEIRA, D. de P. R. (2007), Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas.

PORTAL DO ADMINISTRADOR, Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> Acesso em 05/02/2017.

PORTER, M. (1986), Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M.(1989), Vantagem competitiva, Rio de Janeiro, RJ.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987), Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. (2004), Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores.