

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KEDMAN BENEDET DE FREITAS**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS FECHADAS EM  
CRICIÚMA – SC COM BASE NA MATRIZ DE CORRELAÇÕES  
QUALITATIVAS**

**CRICIÚMA**

**2019**

**KEDMAN BENEDET DE FREITAS**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS FECHADAS EM  
CRICIÚMA – SC COM BASE NA MATRIZ DE CORRELAÇÕES  
QUALITATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

**CRICIÚMA**

**2019**

**KEDMAN BENEDET DE FREITAS**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO DE CARGAS FECHADAS EM CRICIÚMA – SC COM BASE  
NA MATRIZ DE CORRELAÇÕES QUALITATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – Dra. - (UNESC) - Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Silva dos Santos – Ma. - (UNESC) – Examinador 1

Prof. Everton Perin – Esp. - (UNESC) - Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais, Mirian e Santelmo, e ao meu avô, Feliciano Benedet (*in memoriam*), com todo o meu amor e gratidão.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve ao meu lado em todos os momentos, protegendo-me, guiando-me, proporcionando saúde e dando forças para concluir mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais e a minha irmã pelo amor, carinho, compreensão, dedicação, por sempre me apoiarem e estarem ao meu lado ensinando os valores fundamentais da vida. Essa conquista é nossa!

A minha família por ser meu apoio, minha base, fontes de amor, união.

A minha amiga Gabriela Roque Alano, por esses nove anos de amizade, cinco dos quais de faculdade, e pela parceria, motivação, amor, compreensão para concluirmos mais essa etapa juntas.

A minha amiga Annie Caroline Fortunato Machado, pelos dez anos de amizade, sempre amorosamente me apoiando, incentivando e me compreendendo.

Aos meus colegas de classe, em especial a Ana Paula, Gabriele, Heloise, Tayna, que dividiram comigo momentos de alegria e aprendizado.

O meu agradecimento especial a minha professora orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, pela sua dedicação, paciência e por transmitir todo o conhecimento necessário para conclusão deste trabalho.

Também a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis da UNESC, por compartilharem seus conhecimentos ao longo do curso.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.  
(José de Alencar)



# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS FECHADAS EM CRICIÚMA – SC COM BASE NA MATRIZ DE CORRELAÇÕES QUALITATIVAS

Kedman Benedet de Freitas<sup>1</sup>

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias<sup>2</sup>

**RESUMO:** Para a realização do planejamento estratégico, muitas são as etapas a serem seguidas. Uma das primeiras ações dessa ferramenta é a realização do diagnóstico estratégico, que consiste em analisar os ambientes interno e externo da organização. O objetivo desta pesquisa foi realizar o diagnóstico estratégico de uma empresa de transporte rodoviário de cargas fechadas em Criciúma – SC com base na Matriz de Correlações Qualitativas de Dias e Pieri (2018). Foi realizada pesquisa qualitativa, descritiva e de campo. A coleta dos dados ocorreu por questionário com questões abertas com seis funcionários, durante o mês de maio/2019. Nas perguntas, foram levantados os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças e, a partir deles, foram formulados os objetivos estratégicos na matriz qualitativa. Em seguida, os objetivos estratégicos obtidos foram representados em um mapa estratégico com base no *Balanced Scorecard* (BSC).

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento Estratégico. Análise Ambiental. Matriz de Correlações Qualitativas.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

## 1. INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário de cargas é muito utilizado no Brasil, movimentando, assim, a economia do país, sendo o principal elo entre o cliente e o fornecedor. Também é responsável por 61% de toda a movimentação de cargas, em relação aos outros modais (aéreo, ferroviário, aquaviário), conforme os dados do Anuário do Transportes da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2018).

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Doutora em Administração. UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Do total dos três operadores que atuam no setor, encontram-se 147.177 empresas transportadoras de cargas regularmente registradas, além de 492.408 motoristas autônomos (caminhoneiros) e 332 cooperativas. A frota estimada é de 1.827.703 de veículos de cargas, com idade média de 12 anos (CNT, 2018).

Como há muitos prestadores de serviço nesse ramo por ter uma relativa facilidade de entrada no setor e nas operações, as empresas precisam se destacar, buscando manter e atrair clientes, mas com qualidade e segurança na prestação do serviço. Devido a isso, como toda organização, para se manter competitiva, necessita planejar suas ações a curto, médio e longo prazos (SANTOS, 2017).

Dentro desse contexto, a ferramenta de planejamento estratégico busca sistematizar as ações, formalizando processos e procedimentos para que a organização saiba exatamente os caminhos a seguir (FERNANDES, 2005). Na definição de Andrade (2016), o planejamento estratégico é a ferramenta que as organizações desenvolvem para que todas as tarefas ou objetivos executados atuem ao mesmo tempo e se complementem. O planejamento estratégico é importante porque traça um plano geral que permite a ordem e a direção correta da entidade em relação às metas do negócio.

Para a realização do planejamento estratégico, muitas são as etapas a serem seguidas. Uma das primeiras ações desta ferramenta, ou metodologia como muitos chamam, é a realização do diagnóstico estratégico, que consiste em analisar os ambientes interno e externo da organização (SANTOS, 2017).

Dessa forma, o diagnóstico estratégico pode ser entendido como a determinação ou análise da situação atual que permite uma visão dos ambientes interno e externo da empresa para conhecer seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. O principal objetivo do diagnóstico estratégico é analisar a capacidade da empresa em lidar com as suas características, mudanças e turbulências verificadas em seu contexto interno e externo (SERRA; TORRES; TORRES, 2017).

Na literatura, encontram-se diversas ferramentas para a realização do diagnóstico estratégico. Entre essas, pode-se destacar a Matriz de Correlações Qualitativas, formulada por Dias e Pieri (2018). A Matriz de Correlações Qualitativas busca agrupar os fatores partindo de sua afinidade temática, os “Grupo de Fatores”, não considerando se esses se enquadram no cenário externo ou interno. Isso faz com que a hierarquização das ações futuras não seja por fatores isoladamente, mas por grupo de fatores. A matriz também leva em conta as ações conforme as áreas de prioridade, classificando-as como “Prioritárias”, “Complementares” e “Outros Fatores” (DIAS; PIERI, 2018).

Desse modo, para a elaboração da Matriz de Correlações Qualitativas, em um primeiro momento, deve-se proceder o levantamento das variáveis do ambiente da empresa, ou seja, as oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos, para, em seguida, correlacioná-los na Matriz (DIAS; PIERI, 2018).

Diante desse contexto, tem-se como questão de pesquisa a seguinte: Quais são os fatores internos e externos do contexto organizacional da empresa estudada?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em realizar o diagnóstico estratégico de uma empresa de transporte rodoviário de cargas fechadas em Criciúma – SC com base na Matriz de Correlações Qualitativas de Dias e Pieri (2018). Os



objetivos específicos foram formados a partir do objetivo geral desta pesquisa: I - Identificar oportunidades e ameaças da empresa em estudo; II - Levantar pontos fortes e fracos da organização; III - Definir qualitativamente, com base no diagnóstico, os objetivos estratégicos na matriz de correlações; e IV – Elaborar o mapa estratégico com base no *Balanced Scorecard* (BSC).

A justificativa para o estudo diz respeito ao fato de que as empresas, na maior parte das vezes, deparam-se com pressões no processo de tomada de grandes decisões. Contudo, particularmente a partir da segunda metade do século XXI, o grau de pressão alcançou o ponto de ter que se criar ações sistemáticas, porém flexíveis, com o intuito de enfrentarem diversas variáveis (FURLAN, 2014). Conforme Andrade (2016), o diagnóstico estratégico permite conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas detectadas no ambiente interno organizacional, permitindo aos gestores um melhor mapeamento de seu ambiente. Para Dias e Pieri (2018), esta análise visa permitir que as opções elencadas pelos profissionais da organização sejam mais acertadas em relação ao cenário que a empresa se encontra.

Do ponto de vista social, o estudo tem relevância à medida que se concentra em um setor de forte representatividade, que gera muitos empregos e é expressivo para a economia. Além disso, para a acadêmica, a pesquisa possibilita aumento de conhecimento tanto do segmento em estudo, bem como a disciplina referente à estratégia e planejamento estratégico.

Esse artigo está estruturado em cinco seções: a primeira é esta introdução; seguindo do referencial teórico; a terceira seção apresenta a metodologia acerca da pesquisa aplicada; a quarta expõe o diagnóstico realizado; e por fim as considerações finais que citam as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os aportes teóricos que fundamentam o estudo, na qual se verificam temas sobre planejamento estratégico, fases ou etapas do planejamento e matrizes de correlações.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por planejamento estratégico, entende-se a metodologia ou ferramenta de cunho administrativo que fornece às empresas o estabelecimento da direção que deve ser seguida, com vistas a uma maior alcance de sinergia com o ambiente ou contexto empresarial, este o qual a empresa não controla (OLIVEIRA, 2013).

Pode-se afirmar que definição do planejamento estratégico deve ser pensada sob entendimento de que é um processo sistemático e formalmente documentado pelo qual a organização irá tomar decisões sobre suas ações-chave. O planejamento estratégico deve conceber a empresa como um todo corporativo, pelo qual irá desenvolver e implementar metas e objetivos visando sua prosperidade a longo prazo (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014). Logo o planejamento estratégico deve ser considerado como sendo um esforço disciplinado capaz de



produzir ações e decisões fundamentais que irão moldar e orientar o que uma empresa é, o que faz, o mercado que ela serve/atende, bem como os motivos pelos quais ela faz isso, sempre como uma visão orientada ao futuro (AIDAR, 2015).

O desenvolvimento do plano estratégico requer um processo capaz de gerar discussões entre grupos de interesse, para um determinado período de tempo. Os planos que são formulados em conjunto com o planejamento estratégico devem receber contínua revisão, pois assim a empresa será capaz de ser pró-ativa, ou seja, antecipar-se às mudanças e desafios tanto no seu ambiente externo como no cenário interno (AIDAR, 2015). Também, o plano estratégico, ao ser formulado, necessita encontrar-se resumido de forma escrita buscando a garantia de que os objetivos e metas organizacionais constem de forma bem esclarecida para que todos os envolvidos possam entendê-las e cumpri-las (ANDRADE, 2016).

Para a formulação do planejamento estratégico, devem-se seguir algumas etapas-chave, as quais são descritas na sequência.

## 2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As fases ou etapas requeridas para a implantação do planejamento estratégico são capazes de sofrer variações tais como o porte, as necessidades e o segmento de atuação das empresas (DIAS; PIERI, 2018).

Desse modo, as etapas a seguir descritas são baseadas na proposta dos mencionados autores, que consideram uma forma mais didática para a formulação do plano estratégico, que se compõem em cinco etapas: I – Definições organizacionais; II – Diagnóstico estratégico dos ambientes externo e interno; III – Definições estratégicas, IV - Elaboração dos planos de ação e V - Acompanhamento e avaliação do processo do planejamento estratégico.

Na etapa I, o primeiro passo para a formulação do planejamento estratégico é buscar a “identidade” da empresa por meio da definição do negócio, declaração de sua missão, princípios e valores, sua visão, variáveis que consistem em refletir a “alma” da empresa ou a sua cultura, bem como a de seus acionistas ou proprietários (DIAS; PIERI, 2018). Essas declarações devem ser descritas de forma consistente, bem como compreendida por todos os que atuam na organização (ANDRADE, 2016).

A definição do negócio busca atribuir um significado que seja único em relação às atividades da organização, o que evita que ela seja concebida de forma imprecisa. Em outras palavras, é deixar explícito e claro o âmbito ou contexto de atuação da empresa (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014). É a essência do que a organização produz ou realiza, e entrega aos seus clientes ou consumidores (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A missão é uma declaração duradoura do objetivo de uma empresa que a distingue de outras similares. A declaração da missão aponta a direção das operações de uma organização em termos de produtos e mercados (AIDAR, 2015). A missão, portanto, descreve-se a razão pela qual a empresa existe e qual é o seu propósito (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Os valores, por outro lado, refletem os princípios e as crenças nas quais a empresa está baseada e que retratam em seu desempenho (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014). Alguns exemplos de valores que as organizações



geralmente declaram são: inovação, honestidade, desenvolvimento dos trabalhadores, responsabilidade social, trabalho em equipe, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A visão afirma as expectativas a médio e longo prazos para a empresa. A visão define, de forma concreta, quais objetivos a empresa deseja alcançar em um período específico de tempo (SANTOS, 2017).

Esses quatro elementos são o motivo da existência da empresa. Por meio deles, define-se o propósito e o modo de trabalhar da organização. Por isso, nenhum plano estratégico deve ignorar esta etapa (FERNANDES; BERTON, 2005).

Na etapa II, referente ao diagnóstico estratégico dos ambientes externo e interno, busca-se efetuar a identificação de variáveis negativas e positivas que de alguma forma sejam capazes de influenciar a empresa (DIAS; PIERI, 2018). A análise ambiental busca permitir que a organização defina ameaças e oportunidades (fatores externos), e, também identificar forças e fraquezas, ou seus pontos fortes e fracos (fatores internos) (MATIAS-PEREIRA, 2011).

No ambiente externo, consideram-se as oportunidades como os fatores ou variáveis controláveis pelas empresas e, por isso, capazes de serem aproveitados pela organização. Já as ameaças são as questões não controláveis que podem gerar impacto negativo no desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2013).

No ambiente interno, os pontos fortes são os fatores que a empresa dispõe, que podem ser utilizados para aproveitar as oportunidades e para enfrentar as ameaças. Já os pontos fracos dizem respeito a variáveis de origem interna capazes de se refletir no desempenho organizacional ao promover a redução de sua capacidade de atuação (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, o objetivo da análise interna é evidenciar os diferentes elementos ou fatores que podem existir dentro de uma empresa, a fim de conhecer os recursos e capacidades com os quais ela opera. Já a análise externa consiste na análise das diferentes forças ou fatores que podem existir no ambiente de uma empresa, a fim de conhecer os eventos, mudanças e tendências que afetam a mesma (SERRA; TORRES; TORRES, 2017).

Algumas variáveis a serem observadas na análise ambiental podem ser verificadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores externos e internos da análise ambiental

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS
<b>Fatores econômicos:</b> taxa do Produto Interno Bruto, taxa de inflação, taxa de juros, câmbio, entre outros	<b>Área administrativa:</b> objetivos, estratégias, políticas, valores, cultura, estrutura, planejamento, organização, direção, controle, entre outros
<b>Fatores demográficos e sociais:</b> perfil social dos clientes, taxas de fertilidade, taxas de mortalidade, migrações, entre outros	<b>Área de marketing:</b> vendas, produto, preço, distribuição, promoção, publicidade, atendimento ao cliente, entre outros
<b>Fatores políticos-legais:</b> instabilidade política, regulamentações, sucessão de governos, acordos internacionais, entre outros	<b>Área financeira:</b> liquidez, rentabilidade, capital de giro, ativos, passivos, patrimônio, fluxo de caixa, entre outros.
<b>Fatores tecnológicos:</b> novas máquinas, novos processos produtivos, novos sistemas de comunicação, entre outros	<b>Área de recursos humanos:</b> contratação, treinamento, remuneração, incentivos, liderança, motivação, desempenho, <i>turnover</i> , absenteísmo.
<b>Consumidores:</b> necessidades, gostos, referências, desejos, hábitos de consumo, comportamentos de compra, entre outros	<b>Área de produção:</b> <i>layout</i> da fábrica, terceirização, eficiência, tecnologia, entre outros
<b>Concorrência:</b> recursos, capacidades, estratégias, vantagens competitivas, forças, fraquezas, entre outros	<b>Área de suprimentos:</b> qualidade e quantidade adequada dos fornecedores e insumos, aquisição de insumos, controle de estoque, logística, entre outros

Fonte: Matias-Pereira (2011).



Após a realização da análise ambiental, ocorre a etapa III, das Definições estratégicas, em que se faz a formulação dos objetivos estratégicos e das estratégias. Os objetivos devem ser estabelecidos para aproveitar oportunidades ou lidar com ameaças, e capitalizar os pontos fortes ou superar as fraquezas. Ao mesmo tempo, os objetivos estratégicos ajudam a alcançar a visão da empresa e levar em conta a sua missão, visão e valores, bem como a situação do meio ambiente e os recursos e capacidades que possui (FERNANDES; BERTON, 2005). As estratégias são o desenho do modo como a empresa trabalhará para atingir os objetivos, ou seja, o caminho ou o curso de ação escolhido pelos gestores frente às diferentes opções possíveis para atingir os objetivos definidos (AIDAR, 2015). As estratégias mais frequentes são orientadas em torno de dois eixos: o mercado (clientes) ou o produto (SERRA; TORRES; TORRES, 2017).

A implementação das estratégias, portanto, consiste em colocar em prática os planos estratégicos previamente elaborados, além de realizar outras atividades necessárias à sua implementação. Dessa forma, uma vez que os objetivos tenham sido estabelecidos, nesta etapa do processo de planejamento estratégico segue-se com a formulação, avaliação e seleção das estratégias que permitirão alcançar esses objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2011)

Na etapa IV, ocorre a fase de elaboração dos planos de ação. Os planos de ação são documentos que especificam como as estratégias formuladas e selecionadas serão implementadas ou executadas (ANDRADE, 2016). Também denominados de projetos estratégicos, os planos de ação devem conter o objetivo das ações que a empresa pretende, o prazo para que execute as mesmas, os responsáveis por sua execução, bem como os custos para a implementação (DIAS; PIERI, 2018).

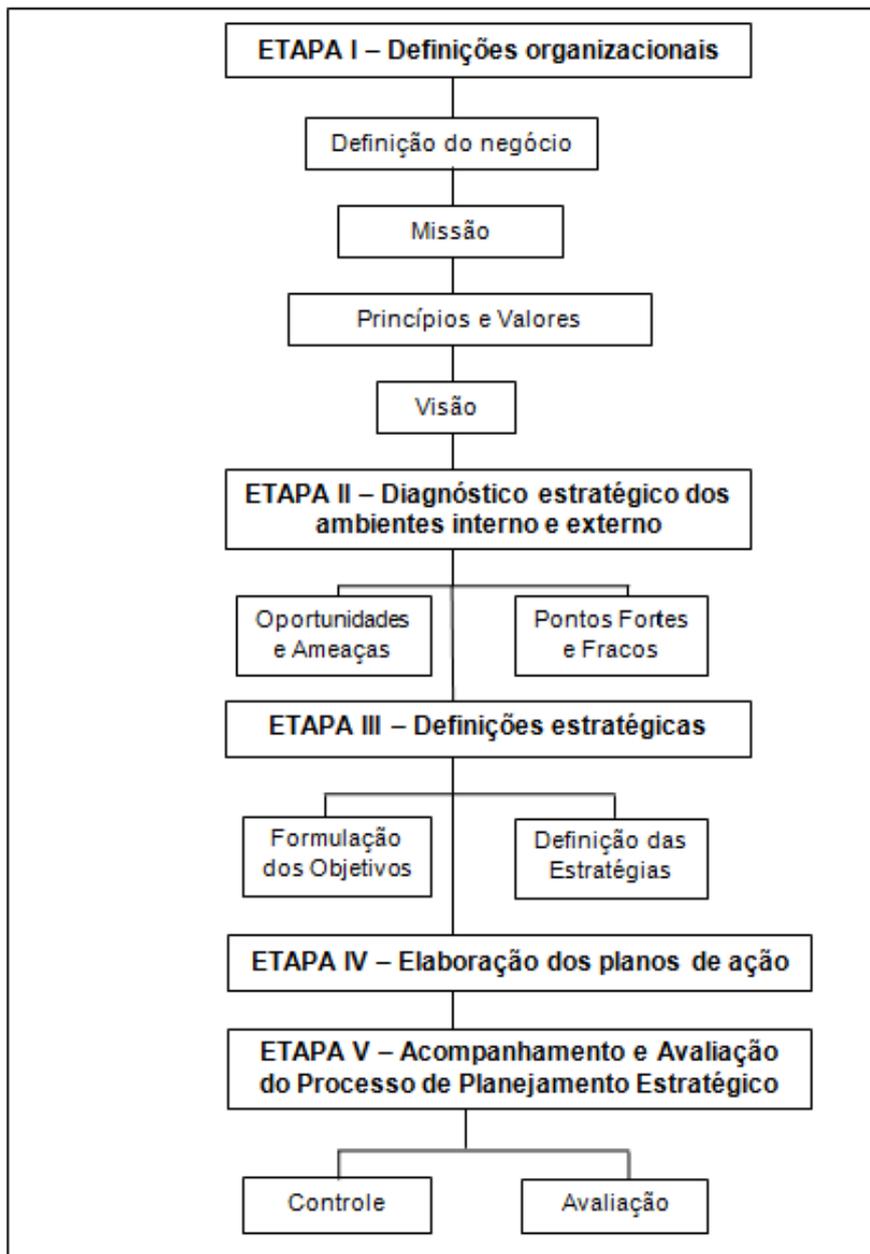
Por última, a etapa V, que diz respeito ao acompanhamento e avaliação do processo de planejamento estratégico, ocorrem o controle e avaliação do plano. O controle consiste em acompanhar a implementação das estratégias, a fim de garantir que as atividades estejam sendo executadas de acordo com o estabelecido nos planos estratégicos; enquanto a avaliação consiste em avaliar os resultados da implementação das estratégias, a fim de garantir que os objetivos propostos sejam atingidos, ao comparar os resultados obtidos com os resultados esperados (OLIVEIRA, 2013).

Pelo exposto, pode-se considerar que o planejamento estratégico é realizado no nível organizacional, ou seja, considera uma abordagem global para a empresa, razão pela qual se baseia em objetivos e estratégias que parecem simples e genéricas, mas que afetam uma ampla variedade de atividades (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Devido também à sua natureza organizacional, deve ser feito pela alta direção da empresa e projetado em longo prazo, teoricamente por um período entre 5 a 10 anos, embora atualmente na prática, devido às constantes mudanças que ocorrem no mercado, vem sendo considerado o período de 3 a um máximo de 5 anos (SERRA; TORRES; TORRES, 2017). A Figura 1 representa as cinco etapas para a formulação do planejamento estratégico.



Figura 1 – Etapas para formulação do planejamento estratégico



Fonte: Dias e Pieri (2018).

Uma das características do planejamento estratégico é que ele deve ser flexível, precisando ser revisado de tempos em tempos para fazer os ajustes ou mudanças necessárias, sobretudo devido às mudanças ambientais. Por isso, as variáveis dos ambientes externo e interno devem ser constantemente monitoradas e avaliadas (ANDRADE, 2016).

Para a realização da análise ambiental, existem diversas formas, entre elas, a Matriz SWOT, BSC e a Matriz Qualitativa, sobre as quais se discorre a seguir.



### 2.3 MATRIZES DE CORRELAÇÕES QUALITATIVAS

A análise SWOT, também chamada de "análise de escopo", é uma das principais ferramentas de apoio ao planejamento estratégico. SWOT é uma sigla das palavras inglesas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (CASAROTTO FILHO, 2016). Conforme já visto, enquanto pontos fortes e pontos fracos tendem a se concentrar em questões internas, a análise das oportunidades e ameaças lida com aspectos externos.

Existem basicamente quatro tipos de cruzamentos que podem ser obtidos entre estas quatro variáveis da Matriz SWOT, conforme apresentado por Matias-Pereira (2011), que assim podem ser resumidos: forças *versus* oportunidades - neste primeiro tipo de cruzamento, a empresa avalia como pode aproveitar ao máximo o que possui para maximizar as oportunidades que o ambiente externo oferece. A ideia é pensar na melhor possibilidade de usar a força para aproveitar uma possibilidade, então deve-se associar uma força a apenas uma das oportunidades, para que seja possível ter mais foco e objetividade nas ações.

Forças *versus* Ameaças – com este cruzamento, o objetivo é fazer a empresa utilizar o melhor que tem em seu negócio para neutralizar possíveis influências negativas advindas do fator externo. Pontos Fracos *versus* Oportunidades - ao cruzar as fraquezas com as oportunidades, é hora de atenuar a influência das fraquezas nas oportunidades de mercado. Neste cruzamento, deve-se criar estratégias para minimizar as fraquezas da empresa, de modo que elas promovam oportunidades, entendendo essas estratégias como estratégias de reforço. Pontos Fracos *versus* Ameaças - aqui a empresa deve pensar em estratégias para minimizar as perdas e os efeitos negativos de suas fraquezas e ameaças. Estas são as chamadas estratégias de defesa para o gerente conceber maneiras de mitigar os efeitos desse quadrante negativo nos resultados (SERRA; TORRES; TORRES, 2017).

Neste sentido, como o planejamento estratégico, a análise SWOT deve ser revisada e refeita após algum tempo, ou seja, sempre que possível a organização deverá atualizá-la com novas informações do ambiente (SERRA; TORRES; TORRES, 2017).

Têm-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que é uma ferramenta ou metodologia que ajuda a alcançar um equilíbrio estratégico e integrado do crescimento, produtividade e competitividade de uma organização e que fornece a direção que a empresa deve seguir no futuro (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). O BSC possibilita a conversão da visão da empresa em ação, medindo um grupo de indicadores que são agrupados em quatro categorias específicas que abrangem os processos necessários para a organização funcionar com sucesso. Depois de obter e analisar os indicadores que o BSC apresenta, as ações preventivas ou corretivas podem ser tomadas para melhorar o desempenho, a produtividade e a competitividade global da empresa (KAPLAN; NORTON, 2006).

Conforme descrito por Kaplan e Norton (2006), esses indicadores podem ser assim sintetizados:

Perspectiva Financeira: corresponde aos indicadores que historicamente têm sido os mais utilizados, para medir o desempenho de uma empresa, uma vez que refletem a situação específica dos investimentos e resultados econômicos do negócio.



Perspectiva do cliente: permite a identificação do mercado e do cliente para o qual os produtos ou serviços oferecidos pela empresa são direcionados. Reflete a situação do mercado em que a empresa concorre e fornece as informações para melhorar a participação do mercado por meio da geração, aquisição e retenção de clientes.

Perspectiva de processos internos: o desempenho nos processos internos de uma organização é o que permitirá que os objetivos financeiros e do cliente sejam alcançados. Essa perspectiva ajuda os gerentes a identificarem os objetivos e indicadores estratégicos associados aos processos básicos da organização ou empresa, como por exemplo os custos, prazos, limites e eficiência de produção, cujo sucesso depende da satisfação das expectativas financeiras e do mercado.

Perspectiva de inovação e crescimento: é a dimensão mais importante em termos de resultados a longo prazo. Permite identificar a infraestrutura necessária para criar e manter valor no negócio a longo prazo. O equilíbrio perfeito entre as quatro dimensões é o que dá nome ao *Balanced Scorecard*, pois é apresentado como um equilíbrio entre os clientes (que são elementos externos) e os internos (que são os processos, a inovação e o crescimento), os quais podem ser ligados aos resultados financeiros (AIDAR, 2015).

Dentro do BSC, encontra-se o mapa estratégico que se refere ao agrupamento dos objetivos estratégicos estabelecidos no plano estratégico ou a partir da análise ambiental. Os mapas estratégicos são a contribuição conceitual mais importante do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2006). Eles ajudam a entender a coerência entre objetivos estratégicos e permitir a visualização de forma simples as estratégias da organização (COSTA, 2008).

Finalmente, a Matriz de Correlações Qualitativas, conforme já definida, tem por objetivo o agrupamento dos fatores, partindo de sua afinidade temática, os “Grupo de Fatores”, não considerando se estes se enquadram no cenário externo ou interno. Isso faz com que a hierarquização das ações futuras não seja por fatores isoladamente, mas por grupo de fatores. A matriz também leva em conta as ações conforme as áreas de prioridade, classificando-as como “Prioritárias”, “Complementares” e “Outros Fatores” (DIAS; PIERI, 2018).

A Figura 2 demonstra a Matriz de Correlações Qualitativas.

Figura 2 – Matriz de correlações qualitativas



Fonte: Dias e Pieri (2018, p. 211).



As ações constantes da Matriz de Correlações Qualitativas são descritas por Dias e Pieri (2018), do seguinte modo: Ações prioritárias fatores múltiplos – nesta categoria, enquadram-se as ações que terão prioridade na organização. São alocados os pontos fracos e fortes, e as oportunidades e ameaças considerando-se a prioridade nas ações que serão propostas e também implementadas.

Ações prioritárias (oportunidades) – nesta categoria, são consideradas as oportunidades que não foram classificadas como ações imediatas nem prioritárias, mas que possuem relevância para a empresa, tanto a médio e longo prazos.

Ações complementares (oportunidades) – enquadram-se as oportunidades relevantes a longo prazo.

Ações, outros fatores e oportunidades – dizem respeito os pontos fortes e fracos, além das oportunidades que devem ser classificadas como secundárias do ponto de vista da prioridade das ações.

Ações complementares (ameaças) – referem-se às ameaças que não possuem ação de forma direta para a empresa, mas que necessitam precisam ser consideradas.

Fatores de impacto indireto – envolvem os pontos fortes, mas que não capazes de influenciar de maneira direta no produto ou serviço oferecido pela organização.

Fatores de impacto direto – englobam as variáveis que influenciam a empresa, fornecendo suporte direto à Missão, à Visão, à Competência Essencial e aos Princípios e Valores.

Essa matriz pode ser organizada tanto pelo grupo responsável pelo planejamento estratégico ou de forma conjunta por todos os envolvidos (DIAS; PIERI, 2018).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o estudo em relação ao enquadramento metodológico e ao procedimento de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Para cumprir os objetivos e responder ao problema formulado, quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa. A pesquisa qualitativa é a forma de abordagem dos estudos científicos que não faz uso ou emprego de procedimentos estatísticos ou de contagem para categorizar os resultados obtidos. Por este enfoque, os resultados não são traduzidos em números, apesar de muitas vezes serem este o principal tipo de dado analisado. Predominantemente, as pesquisas com abordagem qualitativa utilizam observações descritivas (SAMPIERI, 2016).

Em relação aos objetivos, o estudo foi descritivo. Este tipo de pesquisa tem por objetivo a descrição das características de um determinado fenômeno, população, evento, entre outros. Sua principal característica é o não envolvimento do pesquisador nos resultados, ou seja, os dados são coletados e analisados da maneira como ocorrem (PINHEIRO, 2010).



No que se refere aos procedimentos, o trabalho foi enquadrado como pesquisa de campo. Este tipo de pesquisa tem por objetivo a coleta de informações, dados e outras variáveis de interesse no próprio local em que se originam ou onde os fenômenos em análise têm sua origem (MATTAR, 2011).

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados se deu por meio de questionário com questões abertas com todos os funcionários diretos da organização, incluindo o proprietário, num total de seis, durante o mês de maio de 2019, conforme roteiro apresentado no quadro 2.

A empresa é uma transportadora localizada na cidade de Criciúma, onde atua no mercado há 18 anos, transportando apenas cargas fechadas como: argila, brita, casca de arroz, etc. As questões abertas são utilizadas em pesquisas científicas. Por meio deste meio, é possível ter acesso às respostas de questões relacionadas ao problema em estudo de forma mais direta. Deve ser realizada com um elemento que possua condições e conhecimento sobre o tema, para que os resultados não sejam incompletos ou deficientes (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

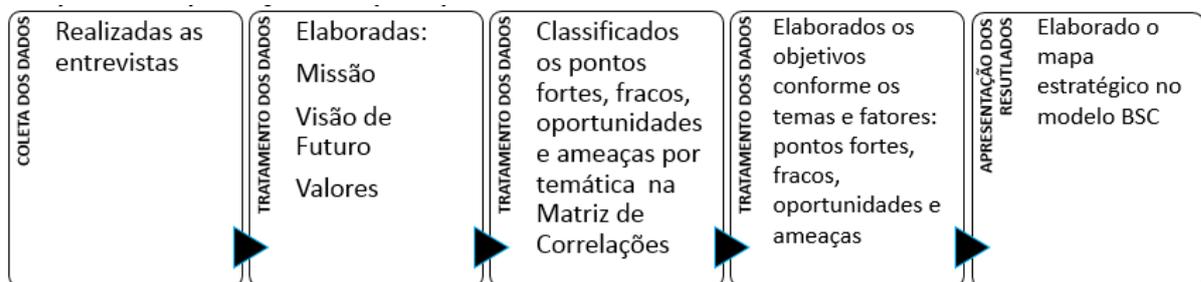
#### Quadro 2 – Roteiro do questionário

1. O que você considera ser a missão da empresa?
2. Como a empresa deseja ser reconhecida interna e externamente?
3. O que você considera como valores da empresa?
4. O que você considera de pontos fortes que a transportadora possui?
5. O que você considera de pontos fracos que a transportadora possui?
6. O que você considera de oportunidades no ambiente externo da empresa?
7. O que você considera de ameaças no ambiente externo da empresa?

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada qualitativamente, seguindo os seguintes passos: leitura das entrevistas, segmentação por temáticas as quais emergiram dos dados qualitativamente. Na sequência, foram elaborados os objetivos conforme a proposta de Dias e Pieri (2018) para a matriz de Correlações Qualitativas.

Figura 3 - Etapas da aplicação da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas, focalizando as três primeiras perguntas, foi elaborada uma proposta de missão para a empresa, já que até então a organização não possuía: “Proporcionar soluções em transporte de cargas fechadas, com serviços de qualidade, visando à satisfação do cliente”. Da mesma forma, foi construída a sugestão de Visão de Futuro: “Ser reconhecida pela qualidade dos serviços prestados”. Já os valores que emergiram foram: confiança; serviços responsáveis; competência; entusiasmo; honestidade; qualidade e idoneidade. Essas definições organizacionais serão apresentadas a empresa, bem como a Matriz e Mapa Estratégico.

Com base nos dados coletados nas entrevistas, já classificados pelos entrevistados como pontos fortes e fracos do ambiente interno, oportunidade e ameaças do ambiente externos, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
Pontos Fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
Agilidade nas informações e procedimentos	Não possuir frota própria	Visitas comerciais para estreitar laços com clientes e novos possíveis clientes	Aumento da concorrência
Prazos de pagamento maleáveis	Não possuir frota própria	Aumento do PIB nacional, trazendo com isso o aumento de cargas	Diminuição do PIB nacional
Transparência nas negociações com os clientes	Não ter filiais físicas nos locais de carregamento	Participar de cotações de grandes empresas	Fortalecimento financeiro dos concorrentes
Cumprimento dos prazos de entrega	Não possuir frota própria	Visitar empresas afim de conseguir novos clientes	Concorrentes estreitarem mais os laços comerciais do que nossa empresa
Relacionamento de parceria com os motoristas	Ausência de divulgação dos serviços	Potenciais clientes no mercado	Concorrência, principalmente por parte de grandes frotistas
Seriedade nos pagamentos	Dificuldade de fidelização dos clientes	Clientes com grande potencial	Competividade no mercado
Entregas no prazo correto		Crescimento do mercado	Crescimento dos concorrentes
Pagamento a fornecedores e colaboradores pontualmente		Intensificar relações no mercado	Surgimento de novos concorrentes
Tradição no mercado			Crise econômica
Bom atendimento			Mercado competitivo
Prazo de pagamento para os clientes			
Informações sistematizadas e de fácil acesso			
Pouca burocracia			
Controle dos custos			
Capital sólido			
Credibilidade			
Infraestrutura adequada			
Ampla cobertura			

Fonte: Dados da pesquisa.



Emergiram as categorias qualitativas as quais originaram os objetivos estratégicos apresentados na matriz qualitativa apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Matriz qualitativa

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>FATORES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Pontos fortes	Agilidade nas informações e procedimentos	Evoluir sempre no atendimento aos clientes
Pontos fortes	Credibilidade	
Pontos fortes	Transparência nas negociações com os clientes	
Pontos fortes	Bom atendimento	
Pontos fortes	Pouca burocracia	
Pontos fortes	Infraestrutura adequada	
Oportunidades	Existência de cotações de grandes empresas	Ter proposta comercial diferenciada para grandes cotações
Ameaças	Concorrência, principalmente por parte de grandes frotistas	
Oportunidades	Possibilidades de novos clientes	Estabelecer cronograma de visitas às organizações para apresentar os serviços da empresa
Oportunidades	Potenciais clientes no mercado	
Oportunidades	Clientes com grande potencial	
Ameaças	Aumento da concorrência	
Ameaças	Fortalecimento financeiro dos concorrentes	
Pontos fortes	Visitas comerciais para estreitar laços com clientes e novos possíveis clientes	
Ameaças	Concorrentes estreitarem mais os laços comerciais do que nossa empresa	Realizar semestralmente atividade de integração com os clientes (jantar, palestras e afins)
Ameaças	Crescimento dos concorrentes	Estabelecer campanha de MKT para consolidar a marca
Ameaças	Surgimento de novos concorrentes	
Ponto forte	Tradição no mercado	
Pontos fortes	Cumprimento dos prazos de entrega	
Pontos fortes	Seriedade nos pagamentos	
Pontos fortes	Pagamento a fornecedores e colaboradores pontualmente	
Pontos fortes	Ampla cobertura	
Pontos fracos	Não possuir frota própria	Verificar a possibilidade de financiamento de baixo custo para aquisição de frota
Pontos fracos	Não possuir frota própria	
Pontos fracos	Não possuir frota própria	
Pontos fracos	Não ter filiais físicas nos locais de carregamento	Verificar a possibilidade de parcerias nos locais de carregamento
Ameaças	Mercado competitivo	Divulgar os serviços
Pontos fracos	Ausência de divulgação dos serviços	
Pontos fortes	Entregas no prazo correto	
Pontos fortes	Ampla cobertura territorial nacional	



CLASSIFICAÇÃO	FATORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Pontos fortes	Infraestrutura administrativa adequada	
Pontos fortes	Prazo de pagamento para os clientes	
Pontos fortes	Prazos de pagamento maleáveis	
Pontos fracos	Inadimplência	Estabelecer rotina de cobrança mais agressiva
Pontos fortes	Controle dos custos	Criar controle e monitoramento dos custos
Pontos fortes	Capital sólido	
Pontos fortes	Informações sistematizadas e de fácil acesso	
Pontos fortes	Infraestrutura adequada	
Pontos fortes	Intensificar relações no mercado	Elaborar proposta de fidelização para os clientes
Pontos fortes	Relacionamento de parceria com os motoristas	
Ameaças	Mercado competitivo	
Ameaças	Competitividade no mercado	
Oportunidades	Crescimento do mercado	
Pontos fracos	Dificuldade de fidelização dos clientes	
Ameaças	Diminuição do PIB nacional	Fatores indiretos da matriz qualitativa
Ameaças	Crise econômica	
Ameaças	Instabilidade econômica	
Oportunidades	Aumento do PIB nacional, trazendo com isso o aumento de cargas	

Fonte: Dados da pesquisa.

A priorização dos objetivos estratégicos em ações prioritárias ou complementares será feita pela empresa pesquisada, conforme Matriz de Correlações Qualitativas – figura 2. Se pode verificar, por meio da Matriz das Correlações Qualitativas, agrupam-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças sem distinção dos ambientes que fazem parte, mas sim por afinidade temática. Conforme Dias e Pieri (2018), a vantagem do uso dessa Matriz é permitir não hierarquizar as variáveis ambientais, o que permite o seu agrupamento conforme em seus grupos de fatores por tema. Do contrário, ou seja, ao se hierarquizar fatores, corre-se o risco de perder informações ou dados relevantes para a realização do planejamento estratégico das organizações. Dessa forma, todas as contribuições dos participantes do diagnóstico são levadas em consideração no planejamento.

Logo a Matriz das Correlações Qualitativas elaborada, ao admitir o agrupamento dos fatores de forma independente de serem dos ambientes internos e externos, também permite a criação de objetivos estratégicos de forma qualitativa, emergindo dos fatores. Segundo Aidar (2015), os objetivos estratégicos são aqueles que a empresa espera alcançar. Eles são uma ferramenta de planejamento essencial, pois fornecem uma abordagem aos esforços da empresa e podem ser usados para medir os resultados das metas traçadas.



Com a finalidade de apresentar de forma gráfica os objetivos estratégicos, obtidos por meio da Matriz de Correlações Qualitativas, foi elaborado o mapa estratégico utilizando o modelo BSC, conforme representado na Figura 4.

Figura 4 – Mapa estratégico



Fonte: Dados da pesquisa.

O *Balance Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que permite vincular os objetivos estratégicos com o desempenho e resultados por intermédio de quatro áreas críticas em qualquer empresa: financeiro, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (ARAÚJO, 2011).

Analisando os indicadores de perspectiva do aprendizado e crescimento, o objetivo estratégico traçado permitirá à empresa uma atuação voltada às variáveis de seu ambiente externo, atuando internamente, tendo em vista que foram levantadas três ameaças e uma oportunidade. De acordo com Kaplan e Norton (2006), para atuar nesta perspectiva, é importante levar em conta aspectos como a tecnologia a serviço dos empregados, as competências da empresa, a estrutura organizacional, entre outros. Assim, ao considera direcionadores de desempenho mais intangíveis, a organização poderá implementar seu objetivo estratégico nesta área.

Na perspectiva dos aspectos internos, de acordo com Aidar (2015), devem ser estabelecidos objetivos estratégicos os quais a empresa necessita para melhorar seu desempenho. Desse modo, analisando-se o mapa estratégico, pode-se perceber que os objetivos desta perspectiva se referem a melhorias nos processos de flexibilidade nas cotações, otimização da presença no cliente e aumentar a utilização da capacidade instalada por meio de parcerias com os clientes.

No que se refere à perspectiva do cliente, esta variável concentra-se nos objetivos estratégicos relacionados aos clientes e ao mercado. Em outras palavras,



para atingir os objetivos financeiros, é exatamente o que a empresa necessita fazer para alcançar suas metas financeiras em termos de sua clientela (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Dessa forma, conforme visto, por meio da Matriz das Correlações Qualitativas, foram traçados objetivos estratégicos principalmente considerando estratégias de marketing, especificamente relativos ao atendimento, integração com a clientela (marketing de relacionamento), campanhas promocionais para divulgação da empresa e dos serviços, e fidelização do cliente.

Já a perspectiva financeira é considerada como ponto chave no BSC, tendo em vista que as organizações existem ou são criadas para dar lucro. Por meio desta variável no BSC torna-se possível planejar objetivos estratégicos para obter tanto os lucros nos negócios, bem como a sua sustentabilidade (COSTA, 2008).

Com base nisso, na Matriz das Correlações Qualitativas foi possível elaborar os seguintes objetivos nesta perspectiva: verificar a possibilidade de financiamento de baixo custo (aumento da frota), estabelecer rotina de cobrança mais agressiva (para evitar inadimplência) e criar controle e monitoramento dos custos (visando evitar que os gastos e despesas sejam maiores que os lucros), os quais subsidiarão diretamente a dimensão financeira, apoiados pelos demais objetivos. Acredita-se, portanto, que implementando tais objetivos da perspectiva financeira, a empresa terá maior oportunidade de rentabilidade e sustentabilidade.

Pelo exposto, pode-se verificar que o objetivo do mapa estratégico formulado a partir da Matriz das Correlações Qualitativas é permitir à empresa a análise dos quatro indicadores essenciais propostos pelo método do *Balanced Scorecard*. Assim, ao obter esta harmonia, poderá ter um melhor desempenho no mercado, desenvolverá ações mais eficazes, terá uma equipe mais comprometida e estará mais aberta a inovações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade é uma questão urgente nas empresas nos tempos atuais, o que leva as organizações a buscarem maneiras diferentes para alcançar sua intenção de manutenção no mercado, com lucratividade. Uma dessas formas refere-se ao planejamento estratégico, o qual se trata de um plano formal no qual são traçadas suas metas para alcançar o objetivo de sustentabilidade.

Em todas as propostas de metodologia de planejamento estratégico, encontra-se a análise ambiental (interna e externa), pela qual a empresa deve estudar seus pontos fortes e fracos, bem como suas oportunidades e ameaças. Essa análise ambiental deve ser o primeiro passo para a formulação do planejamento estratégico.

Emergiram das entrevistas onze pontos fortes, cinco pontos fracos, duas oportunidades e seis ameaças. Desse diagnóstico, foram elaborados onze objetivos estratégicos, os quais foram apresentados na matriz qualitativa e no mapa estratégico.

A principal contribuição deste trabalho foi a aplicação da matriz qualitativa com os dados do diagnóstico ambiental em uma empresa prestadora de serviços de cargas fechadas (transportadora), localizada em Criciúma–SC. Pôde ser verificado que a referida Matriz é inovadora no sentido de não considerar as variáveis da análise ambiental de forma segregada, mas hierarquizá-las segundo seus pontos críticos.

Como limitação do trabalho, pode-se citar o fato de que o estudo se deteve em apenas uma organização a qual é de pequeno porte. Dessa forma, sugere-se para



estudos futuros a aplicação da Matriz em outras empresas, de forma separada ou em conjunto, como forma de validar ainda mais a eficiência desta ferramenta.

Pelo exposto, acredita-se que o estudo respondeu à questão problema, bem como cumpriu os objetivos pretendidos.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES – CNT. **Anuário CNT do transporte: estatísticas consolidadas 2018**. Brasília: CNT, 2018. Disponível em: <[anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/File/PrincipaisDados.pdf](http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/File/PrincipaisDados.pdf)>. Acesso em 01 maio 2019.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. Rio de Janeiro Atlas, 2008.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; PIERI, Ricardo. Planejamento estratégico: Matriz de Correlações Qualitativas. In: DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; RITTA, Cleyton de Oliveira (ORGs.). **Saberes contábeis**. Curitiba: Multideia, p. 195-218, 2018.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FURLAN, M. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 4, p. 113-123, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

RAUPP, Marco Aurélio B. de Souza; BEUREN, Ilse Maria. Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as Normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2016.

SANTOS, Roger Vergílio dos. **Planejamento estratégico de uma empresa do segmento de transporte rodoviário de cargas**. Horizontina-RS: FAHOR, 2017.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2017.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do *balanced scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.