



UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS  
CENTRO DE CIÊNCIAS INTEGRADAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

Franciely Neres Alves

Avaliação dos Desafios Logísticos em uma Transportadora de Pequeno Porte no  
município de Araguaína - Tocantins

Araguaína/TO

2025

Franciely Neres Alves

Avaliação dos Desafios Logísticos em uma Transportadora de Pequeno Porte no  
município de Araguaína - Tocantins

Artigo apresentado à Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), Centro de Ciências Integradas (CCI), para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. David Gabriel de Barros Franco.

Araguaína/TO

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Geração de Ficha Catalográfica SGFC-UFNT  
**Gerado automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

A474a Alves, Franciely Neres.

Avaliação dos Desafios Logísticos em uma Transportadora de Pequeno Porte no município de Araguaína - Tocantins / Franciely Neres Alves. - Centro de Ciências Integradas - CCI, TO, 2025.

31 f.

Artigo de Graduação (Graduação - em Logística) -- Universidade Federal do Norte do Tocantins, 2025.

Orientador: David Gabriel de Barros Franco.

1. Logística. 2. Planejamento. 3. Custo

**CDD 658.5**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Franciely Neres Alves

Avaliação dos Desafios Logísticos em uma Transportadora de Pequeno Porte no município de Araguaína - Tocantins

Artigo avaliado e apresentado à Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), Centro de Ciências Integradas (CCI), curso de Tecnologia em Logística. Foi avaliado para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela banca examinadora.

Data de aprovação: 24 / 11 / 2025

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. David Gabriel de Barros Franco – Orientador (UFNT)

---

Prof. Dr. Warton da Silva Souza – Membro interno (UFNT)

---

Profa. Dra. Angelita de Oliveira Almeida – Membro interno (UFNT)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e sabedoria concedidas para superar todos os desafios desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. David Gabriel de Barros Franco, pela paciência, dedicação e pelas valiosas orientações que foram fundamentais para a concepção e o desenvolvimento deste artigo. Sua competência e apoio foram essenciais.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Warton da Silva Souza e Profa. Dra. Angelita de Oliveira Almeida, por aceitarem o convite, por seu tempo dedicado à leitura e pelas contribuições enriquecedoras para a versão final deste trabalho.

À Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) e a todo o corpo docente do curso Superior de Tecnologia em Logística, pelos ensinamentos compartilhados que construíram minha base profissional.

Um agradecimento especial ao diretor da transportadora estudada, por sua disponibilidade, confiança que tornaram esta pesquisa de estudo de caso uma realidade.

Aos meus familiares, minha namorada e amigos, por todo o apoio incondicional, amor, compreensão e incentivo, especialmente nos momentos de maior dificuldade. Esta conquista também é de vocês.

## RESUMO

A logística de transporte é um fundamental para a economia, contudo, transportadoras de pequeno porte enfrentam desafios diários que limitam sua eficiência e lucratividade. Este trabalho teve como objetivo geral analisar os principais desafios nas operações logísticas de uma transportadora de pequeno porte no município de Araguaína, Tocantins. Buscou-se identificar os impactos desses desafios sobre custos e tempo e propor soluções que possibilitam a otimização da operação. A metodologia consistiu em um estudo de caso de natureza aplicada, exploratória e explicativa. Foi aplicado um questionário eletrônico ao diretor da empresa, e os resultados foram analisados utilizando as ferramentas Matriz SWOT, para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e Matriz GUT, para a priorização dos problemas. Os resultados da Matriz SWOT apontaram como principais fraquezas a dependência de processos manuais para o controle de custos e a baixa adoção de tecnologia. A Matriz GUT revelou que a gestão prioriza ameaças externas e incontroláveis, e em segundo plano as fraquezas internas. Conclui-se que há um possível desalinhamento estratégico na gestão, que foca em fatores externos em vez de otimizar processos internos controláveis. Por fim são sugeridas algumas soluções focadas na redução de riscos e otimização dos processos logísticos internos e externos.

**Palavras-chave:** Logística. Planejamento. Custos.

## **ABSTRACT**

*Transportation logistics is fundamental to the economy; however, small transportation companies face daily challenges that limit their efficiency and profitability. This study aimed to analyze the main challenges in the logistics operations of a small transportation company in the municipality of Araguaína, Tocantins. The objective was to identify the impacts of these challenges on costs and time and to propose solutions that enable the optimization of operations. The methodology consisted of an applied, exploratory, and explanatory case study. An electronic questionnaire was administered to the company director, and the results were analyzed using SWOT analysis, to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and the GUT matrix, to prioritize problems. The results of the SWOT analysis indicated that the main weaknesses were the dependence on manual processes for cost control and the low adoption of technology. The GUT matrix revealed that management prioritizes external and uncontrollable threats, and only secondarily addresses internal weaknesses. It is concluded that there is a possible strategic misalignment in management, which focuses on external factors instead of optimizing controllable internal processes. Finally, some solutions are suggested focusing on reducing risks and optimizing internal and external logistics processes.*

**Keywords:** *Logistics. Planning. Costs.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Logística de Transporte .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Custos Logísticos e Eficiência Operacional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Ferramentas de Análise Estratégica Aplicadas à Logística .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Identificação dos Desafios .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Priorização dos Desafios .....</b>	<b>17</b>
4.2.1	Prioridade Alta .....	18
4.2.2	Prioridade Média .....	19
4.2.3	Prioridade Baixa .....	19
<b>4.3</b>	<b>Soluções Propostas .....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Logística de Transporte é o processo de planejamento e de desenvolvimento de estratégias que desempenham papel fundamental nas empresas de transporte (Ballou, 2006). No cenário atual, decorrido de uma crescente demanda de carregamentos tanto no Brasil como no estado do Tocantins, as transportadoras de pequeno porte enfrentam desafios relacionados à tomada de decisão entre frota própria e frota terceirizada que são subcontratados que trabalham em parceria com as transportadoras principalmente em períodos de alta demanda, processos logísticos internos e controle de custos (Faller, 2020). Esses desafios trazem limitações no dia a dia, diminuindo a eficiência logística, satisfação ao cliente e custos operacionais.

Uma alternativa à terceirização de transportes é a realização dessa atividade com frota própria ou por contratos. Quando o volume de embarques é significativo, um serviço próprio de transportes torna-se eventualmente mais econômico do que a terceirização dessa atividade. Contudo, algumas empresas se veem forçadas a ter transporte próprio ou especialmente contratado, mesmo a custos muito altos quando suas necessidades particulares de serviço não conseguem ser adequadamente satisfeitas pelas transportadoras comuns (Ballou, 2006).

O planejamento logístico é uma ferramenta e uma prática que está em todos os níveis operacionais, sua importância é fundamental nos processos logísticos, com ele é possível ter controle antecipado e prevê resultados esperados (Nogueira, 2018). Juntamente com o planejamento vem o controle de custos operacionais, que aparecem de várias formas no ciclo operacional vindo tanto da parte operacional quanto da parte tática.

A operação logística, ao mesmo tempo em que proporciona vantagens competitivas, enfrenta desafios e gargalos que comprometem a eficiência, ocasionando prejuízo financeiro e desperdícios de tempo. Diante desse cenário, surge a seguinte questão-problema: como identificar os principais fatores críticos que afetam o desempenho logístico e quais estratégias podem ser adotadas para otimizar custos e tempo de operação de forma eficiente?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os principais desafios, gargalos e prejuízos presentes nas operações logísticas da transportadora alvo da pesquisa, identificando vantagens competitivas e propondo soluções que possibilitem a

otimização de tempo e custos, visando maior eficiência e crescimento sustentável. Os objetivos específicos são:

- i. Identificar os principais desafios (tomada de decisão entre frota própria e terceirizada, processos logísticos e controle de custos) enfrentados pela transportadora em seus processos logísticos;
- ii. Analisar os impactos desses desafios sobre custos, tempo de operação e eficiência organizacional;
- iii. Propor soluções para os problemas enfrentados e melhorias na otimização do tempo e custos.

A pesquisa se justifica pela importância de compreender melhor os desafios que as transportadoras enfrentam em suas operações logística (ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico). Muitas vezes problemas como atraso, custos altos e gargalos nos processos prejudicam a eficiência e acabam impactando de modo direto nos resultados da empresa (ODS 9 - Indústria, inovação e infraestrutura). Nesse sentido, identificar essas dificuldades e analisar como elas afetam o dia a dia da operação é fundamental para planejar melhorias.

Além disso, conhecer as vantagens já existentes e propor soluções práticas pode ajudar a tornar o processo mais ágeis, econômicos e de qualidade (ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis). Assim, a pesquisa busca contribuir para que a transportadora consiga organizar melhor suas atividades, reduzindo desperdícios e melhorando seus serviços (ODS 12 - Consumo e produção responsáveis). Dessa forma, o estudo é relevante não só para a gestão interna da empresa, mas também para fortalecer sua competitividade no mercado, pois custos menores, prazos mais curtos e clientes satisfeitos são fatores decisivos para o crescimento no setor de transporte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Logística de Transporte**

No Brasil o modal mais utilizado é o rodoviário, segundo os dados do Ministério do Transporte (2020), são mais de 3,5 milhões de caminhões operando no Brasil e 75% de todas as mercadorias que estão seguindo para o seu destino, estão em

trânsito no modal rodoviário e mais de 1.700.000 quilômetros de vias, sendo cerca de 75 mil federais, considerada a quarta maior rede de estradas do mundo.

O Tocantins está no centro do Brasil fazendo ligações com demais estados onde traz uma das rodovias mais importante que é a BR-153 (conhecida como Belém-Brasília) e pela Ferrovia Norte-Sul, conta com cerca de 8 mil quilômetros de vias, que une seus 139 municípios. Devido isso o Tocantins tem se destacado em crescimento de transportadoras por estar em uma posição estratégica com investimentos para o crescimento na área do transporte (Lima e Obeid, 2024).

O planejamento logístico é o processo estratégico para alinhar os recursos da empresa, para equilibrar as questões como: maximizar a satisfação do cliente enquanto se minimiza os custos operacionais (Nogueira, 2018). Coordenar o fluxo e informações para responder com precisão o quê, quando, quanto e como, nas operações logísticas com o objetivo de equilibrar o nível de serviço ao cliente com custos totais de forma eficiente.

Dessa forma, os *trade-offs* consistem no complexo processo estratégico enfrentado pelas empresas de transporte na tomada de decisão, envolvendo escolhas entre alternativas, onde escolher uma opção implica renunciar aos benefícios de outra (Faller, 2020). Esse processo decisivo se resume a uma escolha que busca um ponto de equilíbrio entre fatores conflitantes, exigindo uma consideração integrada das dimensões financeira, operacional, legal e mercadológica para garantir a eficiência e a competitividade do negócio.

O processo do transporte caracteriza-se pela ligação de todos os departamentos e setores de uma empresa, e juntos com o mesmo objetivo. Através dessa junção de conhecimento e de integração é possível alcançar desenvolvimento e crescimento nos processos logísticos e serviços relacionados (Silva, Stettiner e Caxito, 2019).

Por sua vez, a logística é o processo de gestão estratégica de um conjunto de atividades logísticas, que aumentam a lucratividade através da estrutura de um planejamento que visa um plano por meio de um negócio. Esses conceitos evidenciam a importância de um planejamento logístico eficiente, que visa solucionar problemas relacionados ao nível de serviço aos clientes e decisões do transporte, impactando os custos logísticos, insatisfação e tomada de decisão (Cristóvão, 2024).

## 2.2 Custos Logísticos e Eficiência Operacional

A logística de transporte representa um ponto crítico para a gestão, com desafios que impactam nos custos e na eficiência operacional de uma empresa de transporte, porém de acordo com Aarão (2016), a logística é vista como um fator-chave para o planejamento e a realização de serviços, buscando a eficiência no fluxo de bens, pessoas e serviços dentro de todo o ciclo operacional.

É importante destacar que a relevância da logística para a redução de custos é um dos seus principais impactos, no setor público e privado. A gestão logística alinha-se ao princípio de redução dos custos totais, com o objetivo de reduzir desperdícios por meio de um gerenciamento eficiente (Ballou, 2006). No entanto, a escolha entre uma frota própria e terceirizada é um desafio gerencial crucial que afeta o orçamento e a eficiência da operação, já que quando envolve a frota própria envolve a aquisição e manutenção de veículos, enquanto os terceirizado, mostram ter diversas formas de não lidar com isso por meio de contratações, transferindo essa responsabilidade e os custos operacionais para a empresa contratada.

Além da gestão de custos, a logística de transporte tem um impacto direto na eficiência operacional, especialmente no cumprimento de prazos. Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2014), o fator tempo e a necessidade de se cumprir prazos são elementos essenciais para a integração da cadeia produtiva. É interessante apontar que uma gestão de transportes que não seja totalmente eficiente tem o poder de interferir no processo de transporte, o que pode levar a atrasos, perdas e interrupção do fluxo de serviços, podendo ocasionar uma intervenção na eficiência da operação como um todo.

Para Ballou (2007), a eficiência logística depende da minimização do custo total (como transporte), um objetivo alcançado ao equilibrar os *trade-offs* entre as diversas atividades da gestão da cadeia, sendo a manutenção um dos pilares mais críticos. A gestão de manutenção exige a correta identificação de seus custos fixos (como equipamentos, despesas administrativas e gerais) e custos variáveis (como gastos com combustível, mão-de-obra e manutenção de equipamentos), que devem ser monitorados constantemente através de KPIs (Indicadores-chave de desempenho) esses indicadores permitem acertar o grau ideal para garantir um bom atendimento e entrega sem que as despesas de manutenção elevem o custo da operação a ponto de anular os ganhos de eficiência em outras áreas.

De acordo com Faller (2020), temos a visão de que os terceirizados realmente possuem mais vantagens na área de logística de transportes, já que pode ser adaptada de acordo com a urgência e demanda do mercado, sempre se podendo ter um adicional de frotas, podendo ser adaptada de acordo com a necessidade da empresa que precisa de tais serviços. O autor (2020) ainda pontua que tais serviços podem ser manejados com mais facilidade em períodos de baixa demanda, quando se tem a ideia de economizar.

O transporte é uma parte essencial do planejamento empresarial, já que em questão de escolha de qual tipo de transporte usar, irá interferir diretamente em questão de tempo, custo e tipo de mercadoria (Faller, 2020). No Brasil se usa mais o modal rodoviário, por ter mais possibilidades de opções e suporte, dadas as condições de infraestrutura, mesmo sendo altamente caro, os seus pontos positivos superam os negativos.

Nogueira (2018), destaca que o bom desempenho logístico não acontece por acaso, ele é resultado de processos que devem ser bem planejados, integrados e adaptados à realidade de cada empresa. Para o autor (2018), o planejamento é o ponto de partida, já que é esse ponto que permite dizer como prosseguir, propor soluções para imprevistos e escolher as melhores alternativas para alcançar os resultados esperados. Ferramentas como o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ajudam a transformar esse planejamento em ação, garantindo que as metas sejam observadas e alteradas caso seja necessário.

Outro aspecto essencial é a integração entre pessoas, processos e tecnologia. É inegável que a logística não funciona em partes isoladas e exige que a coordenação entre áreas como planejamento, sistemas, padronização e controle estejam bem alinhadas e de acordo com os objetivos esperados. E é aí que a tecnologia da informação entra como aliada, oferecendo agilidade, precisão e suporte à tomada de decisão, com sistemas como ERP (*Enterprise Resources Planning*), WMS (*Warehouse Management Systems*) e TMS (*Transportation Management Systems*) permitem que tudo funcione em sintonia, com dados atualizados em tempo real, facilitando o controle e planejamento, porém essas ferramentas podem sair com altos custos (Nogueira, 2018).

O autor (2018) também chama atenção para o fluxo de materiais, que deve sempre estar fluindo, mas para isso é preciso conhecer bem os processos internos e aplicar práticas que possam simplificar, padronizar e tornar tudo mais fluído. A seleção

adequada de equipamentos, o treinamento das equipes e a manutenção preventiva são cuidados que fazem toda a diferença na questão logística de uma empresa.

### **2.3 Ferramentas de Análise Estratégicas Aplicadas à Logística**

Os custos que uma empresa acaba se submetendo significa que o seu sistema logístico precisa ser replanejado, os custos logísticos de uma empresa pequena podem chamar pouca atenção da estratégia logística, porém custos logísticos são elevados. Com a estratégia logística e otimização mesmo os menores replanejamentos e aperfeiçoamentos se tornam substanciais e podem representar reduções de custos significativas (Ballou, 2006).

A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico utilizada para avaliar o cenário de uma organização, é um conjunto simples atribuído a Albert Humphrey (Universidade de Stanford nos anos 60 e 70), que permite localizar ou verificar a posição estratégica de qualquer individualidade (Daychouw, 2007). É dividido por fatores do ambiente interno (Forças e Fraquezas), que são controláveis pela gestão, e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), que são variáveis não controláveis do mercado. O seu objetivo é diagnosticar a posição competitiva da empresa para a tomada de decisões, permitindo que os gestores desenvolvam estratégias para potencializar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades, corrigir as fraquezas e diminuir os riscos causados pelas ameaças externas.

A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização baseada na metodologia de análise racional de Kepner e Tregoe, criado para ordenar problemas complexos através da avaliação de três critérios fundamentais: Gravidade (o impacto do dano), Urgência (o tempo disponível para ação) e Tendência (a previsão de agravamento da situação). Ao atribuir notas (geralmente de 1 a 5, onde 5 é o cenário mais crítico) aos fatores e multiplicá-los ( $G \times U \times T$ ), o problema que obtiver a maior pontuação total é considerado a prioridade máxima para a aplicação de recursos e ação imediata (Kepner e Tregoe, 1981). O gestor, ao receber um indicador quantitativo que define hierarquicamente quais questões exigem ação imediata, pode garantir que haja um direcionamento de recursos mais eficiente e uma tomada de decisão objetiva e certa.

Observando as áreas de dificuldades é possível aplicarmos algumas ferramentas da logística de nivelamento para solução do problema que é mais urgente, por exemplo a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

ou Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência). Frequentemente após o contrato firmado com a transportadora existe a tomada de decisão de qual veículo irá disponibilizar para esse cliente, se será frota própria ou terceirizada, visando que sempre o objetivo é melhor atendê-los.

Estudos apontam que os clientes consideram muito esse fator e é uma boa estratégia que sejam os veículos da frota própria (Faller, 2020). De certa forma o transportador vai colocar o veículo da sua frota na operação em que ele tem um melhor relacionamento e que a remuneração seja superior, tendo mais chances de cumprir os prazos e atender o cliente melhor. Isso irá depender muito da operação e que entre critérios financeiros conta mais com terceirizado e para critérios de controle operacional e processos logísticos seria a frota própria (Faller, 2020).

Nogueira (2018) enfatiza que sem o planejamento qualquer tarefa que for feita as chances de sucesso são consideravelmente baixas. Com isso, podemos analisar que os processos logísticos como atendimento ao cliente, planejamento, gestão de frota, execução do transporte, entrega e controle de indicadores devem ser feitos de forma planejada, antecipada e padronizada para que o ciclo operacional não haja falhas e que o objetivo seja alcançado.

O planejamento está presente em todos os setores da empresa e está diretamente relacionado aos custos operacionais. Para garantir que o fluxo funcione bem é necessário analisar possíveis melhorias nos processos logísticos, visando integração e automação. O objetivo é alcançar eficiência nas atividades realizadas.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem por natureza uma pesquisa aplicada exploratória explicativa, que visa indicar os motivos que provam ou que contribuem para o acontecimento dos fatos analisando a real causa (Gil, 2019). A empresa estudada está localizada no município de Araguaína, onde está a quase 3 anos em atividade, possui 4 veículos na frota e em média 30 terceirizados, com um quadro de 10 funcionários. Sua localização é estratégica, pois o município faz ligação na rodovia BR-153 (Belém-Brasília), um dos principais corredores logísticos do Brasil, que conecta a região Norte ao Centro-Sul do país. Essa característica, somada à proximidade com a Ferrovia Norte-Sul, consolida Araguaína como um importante centro de distribuição para o norte do Tocantins e sul dos estados do Pará e Maranhão.

Araguaína tem como característica sua crescente relevância como polo econômico e logístico para a região. Com uma população estimada em mais de 170 mil habitantes segundo IBGE (2022), Araguaína é considerada a capital econômica do estado, com uma forte tendência para a agropecuária. Em 2024 a exportação de carne aumentou e o município vendeu para o exterior de janeiro a junho US\$ 61,7 milhões (R\$ 347 milhões) para os destinos de Emirados Árabes, Estados Unidos, Rússia foram com maiores percentuais e com outros mais 22 países, ficando em 6º lugar que mais exporta no Brasil, o que gera uma demanda constante por serviços de transporte de cargas (Secretaria de Comércio Exterior, 2024).

A abordagem de estudo de caso dessa empresa utilizou como ferramenta um questionário eletrônico para o diretor da organização, elaborado com 20 (vinte) perguntas de múltipla escolha, com até cinco alternativas e o período de aplicação foi de 7 dias para retorno do questionário, para que as informações sejam analisadas e estudadas. A escolha do diretor se deu de forma intencional, por se tratar de um profissional com poder decisório na empresa, responsável pela definição de estratégias financeiras, operacionais e mercadológicas, incluindo a decisão sobre o uso de frota própria ou terceirizada.

Os resultados foram analisados através da Matriz SWOT, para identificação de ameaças, fraquezas, oportunidades e forças, que posteriormente foram priorizados para resolução através da Matriz GUT. Para certificar que a priorização espelhasse a visão estratégica da gestão, a atribuição das notas de Gravidade, Urgência e Tendência foi realizada pelo próprio diretor da empresa. A aplicação do questionário ocorreu de forma remota onde primeiramente foi apresentado o objetivo deste estudo e a solicitação e colaboração do envolvido para este estudo, deixando claro e seguro o sigilo aos dados da empresa e do entrevistado.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Identificação dos Desafios**

Após a aplicação do questionário, foram analisadas as respostas, onde foram inseridas na Matriz SWOT identificando suas principais ameaças, fraquezas, oportunidades e forças, conforme apresentado no Quadro 1. Em seguida conduziu-se

os resultados na Matriz GUT onde será apontado a priorização de possíveis soluções de cada problema.

Quadro 1 – Matriz SWOT.

<p style="text-align: center;"><b>Forças (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agilidade e cumprimento de prazos de entrega.</li> <li>● Relacionamento próximo e de confiança com os clientes.</li> <li>● Preços competitivos.</li> <li>● Equipe, frota e clientes fiéis como recursos valiosos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A empresa não possui uma tecnologia que considere um diferencial competitivo.</li> <li>● A gestão de manutenção da frota foi avaliada com a pior nota de eficiência. O atendimento ao cliente foi considerado mediano.</li> <li>● Os maiores desafios diários são o controle e gestão de custos (combustível, manutenção), a falta de tecnologia e a manutenção frequente e inesperada da frota.</li> <li>● O controle de custos (combustível, manutenção, pneus) é feito de forma manual com anotações e recibos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento do agronegócio na região de Araguaína.</li> <li>● Grande oportunidade para reduzir custos e aumentar a eficiência.</li> <li>● Contratos fixos com grandes indústrias da região e as parcerias com operadores logísticos.</li> <li>● Oferecer serviços complementares como armazenagem temporária.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● O nível de concorrência em Araguaína é classificado como muito alto, o que prejudica a margem de lucro.</li> <li>● Custos com combustível, manutenção da frota, pneus e impostos têm impacto máximo na operação.</li> <li>● Instabilidade econômica do país (inflação, juros), a insegurança jurídica (mudanças em leis) e as variações bruscas no preço do diesel.</li> <li>● Crises Econômicas que diminuem o volume de carga.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Primeiramente, os principais pontos fortes, a transportadora se destaca pela agilidade e cumprimento dos prazos de entrega, o relacionamento próximo e de confiança com os clientes, e a prática de preços competitivos. Se destaca também na rapidez da entrega e como recursos mais valiosos nota-se a equipe (motoristas e administrativo), a frota de veículos e o relacionamento com clientes fiéis. É interessante notar que mesmo que a condição da frota e experiências da equipe não tenha sido destacada, a transportadora se sobressai com o atendimento próximo e agilidade, esse resultado nos traz o que Faller (2020) enfatiza sobre o melhor atendimento e cumprimento de prazos na operação.

Segundo, é importante identificar que apesar de muitos pontos fortes também existem desafios, através da Matriz SWOT podemos notar as fraquezas que foram: baixo uso de tecnologia, gestão de manutenção como uma das maiores fraquezas, controle e gestão de custos.

As fraquezas identificadas apontam processos internos que limitam o potencial de crescimento e a lucratividade da transportadora. Os dados revelam uma forte dependência de processos manuais e uma carência de ferramentas tecnológicas, o que impacta na eficiência e no controle de custos. Essa dependência vai de encontro ao que Nogueira (2018) aponta como essencial para o bom desempenho logístico, a tecnologia da informação é uma aliada que oferece agilidade, precisão e suporte à tomada de decisão, permitindo que tudo funcione em harmonia.

Em seguida as ameaças são evidenciadas com: alta concorrência, custos e impostos, instabilidade externa e crises econômicas. Esses resultados mostram uma concorrência acirrada e instabilidades econômicas que podem impactar no controle logístico da empresa. Este cenário competitivo reforça a importância da logística como um fator-chave para a sobrevivência, conforme Aarão (2016) vê a logística como fundamental para a realização de serviços. Essa fragilidade de fatores externos destaca o que Ballou (2006) afirma sobre os custos logísticos serem frequentemente elevados, exigindo que o sistema logístico seja quase sempre replanejado para buscar reduções de custos.

Apesar dos desafios, o diretor tem uma clara visão sobre as oportunidades que podem impulsionar o crescimento da empresa, alinhadas com a economia local quanto com as melhores práticas da gestão logística. Para alcançar essas oportunidades, a busca por integração traz o pensamento de Silva, Stettiner e Caxito (2019), que afirma que é através da junção de conhecimento e de integração que se alcança o desenvolvimento e crescimento nos processos logísticos.

## **4.2 Priorização dos Desafios**

Para darmos seguimento à pesquisa, através da identificação dos desafios na Matriz SWOT, os fatores apresentados como problemas foram categorizados e inseridos na Matriz GUT, que foi escolhida como ferramenta auxiliadora para análise de priorização para esses problemas, as notas são atribuídas de 1 a 5 para a Gravidade, Urgência e Tendência de cada ponto. As pontuações foram avaliadas e

escolhidas pelo diretor, assim dando peso nas notas. Os resultados indicam que o problema com maior pontuação é o desafio mais crítico e que demanda atenção imediata.

Os problemas inseridos no Quadro 2, foram categorizados conforme as fraquezas e ameaças demonstradas através dos resultados da Matriz SWOT, assim identificando a priorização dos problemas apresentados.

Quadro 2 – Matriz GUT.

<b>Fator Crítico</b>	<b>Gravidade (G)</b>	<b>Urgência (U)</b>	<b>Tendência (T)</b>	<b>Prioridade (G x U x T)</b>
Alta concorrência	3	1	1	3
Custos operacionais elevados	2	2	2	8
Falta de tecnologia	2	2	1	4
Manutenção frequente	1	3	2	6
Variações no preço do diesel	4	3	2	24
Instabilidade econômica e jurídica	5	5	5	125

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Através da análise, podemos classificar de três formas: Prioridade Alta (acima de 20 pontos), Prioridade Média (entre 5 e 20 pontos) e Prioridade Baixa (abaixo de 5 pontos).

#### 4.2.1 Prioridade Alta

A Instabilidade Econômica e Jurídica somou-se à pontuação de 125 pontos, apontando como o fator mais crítico na visão do diretor. A pontuação máxima indica que ele percebe essa instabilidade como extremamente grave para o crescimento do negócio, demandando atenção imediata e com tendência a piorar rapidamente. Isso mostra que a empresa se sente altamente vulnerável ao ambiente econômico e regulatório do país.

Em segunda escala de priorização a Variações no Preço do Diesel somou-se 24 pontos com a segunda maior pontuação, este fator reforça a preocupação com o ambiente externo. Nota-se como a flutuação dos custos de combustível impacta diretamente no planejamento logístico e na lucratividade da operação.

#### 4.2.2 Prioridade Média

Com a média das notas o Custos Operacionais Elevados com nota 8 e Manutenção Frequente com nota 6, observa-se que são os desafios internos mais importantes, pois mesmo vistos como problemas, suas pontuações de gravidade são baixas com 2 e 1. A Manutenção Frequente tem uma urgência maior com pontuação 3, o que é natural, pois um veículo quebrado exige uma solução rápida. Isso mostra que, embora a empresa se preocupe com a eficiência interna, essa preocupação fica em segundo plano devido às ameaças externas.

#### 4.2.3 Prioridade Baixa

Por fim com as menores notas, a Falta de Tecnologia somou-se 4 pontos, o que é um fator interessante, pois a falta de tecnologia tenha sido apontada como uma fraqueza no questionário, ela recebe uma prioridade baixa com baixa tendência de nota 1 que mostra que o problema não irá piorar se não for resolvido agora. Isso indica que investir em tecnologia não é visto como urgente no momento ou que a concorrência também possui essa deficiência, o que deixa o mercado nivelado.

A Alta Concorrência com nota 3, é uma nota extremamente baixa visto que a "guerra de preços" mencionada no questionário. A urgência e a tendência muito também seguem com nota 1 o que se pode notar é que apesar de reconhecer a concorrência, não a vê como uma forte ameaça, talvez por confiar em sua relação com clientes ou por considerar as instabilidades econômicas um problema muito maior.

### 4.3 Soluções Propostas

Através da análise de resultados tanto da Matriz SWOT onde foram identificados os principais problemas e na Matriz GUT onde foi definido a priorização de cada problema, podemos propor algumas soluções para a transportadora, como:

- I. **Instabilidade Econômica e Jurídica:** apontada como maior prioridade apesar de a empresa não conseguir controlar o cenário econômico, ela pode adotar medidas para diminuir os riscos e aumentar sua adaptação no âmbito jurídico, como especialistas em legislação de transporte.

- II. **Diversificação de Clientes:** A empresa vê o agronegócio como uma oportunidade de crescimento, o alcance de parceria com essas empresas de forma ativa neste setor, que muitas vezes é menos sujeito a crises econômicas do que outros, ao firmar contratos fixos com grandes indústrias da região pode garantir mais segurança, reduzindo a dependência de fretes avulsos que oscilam com a economia.
- III. **Planejamento Financeiro:** A gestão deve criar simulações financeiras para diferentes cenários (otimista, realista e pessimista). Isso ajuda a prever o impacto de uma queda no volume de cargas ou de um aumento de custos, permitindo a criação de um plano de contingência para prevenir situações e imprevistos que possam ter altos custos financeiros ou buscar novos investimentos para o crescimento da empresa. Conforme Nogueira (2018), o planejamento permite propor soluções para imprevistos e escolher as melhores alternativas.
- IV. **Consultoria e Acompanhamento Tributário:** Para lidar com a insegurança tributária, é fundamental manter uma parceria próxima com um serviço de contabilidade especializado em transportes. Isso garante que a empresa esteja sempre atualizada sobre mudanças na legislação tributária e trabalhista, evitando multas e otimizando a carga de impostos.
- V. **Treinamento de Motoristas e Equipe:** A equipe foi apontada como um recurso valioso para a empresa. Investir em treinamentos focados em técnicas de condução econômica (como controle de aceleração, calibragem de pneus) pode reduzir o consumo de diesel. O treinamento e capacitação da equipe funciona como ponte estratégica para execução dos processos logísticos internos.
- VI. **Adoção de Sistemas Informatizados:** Uma fraqueza da empresa é a falta de tecnologia pois faz uso de planilhas para o controle. A implementação de um sistema, automatiza o controle de custos de manutenção, pneus e combustível além de deixar os processos logísticos mais eficientes e eficazes, com uma gestão proativa e preventiva.
- VII. **Criação de um Plano de Manutenção Preventiva:** Em vez de lidar com a manutenção frequente e inesperada, a empresa deve criar um cronograma fixo de manutenções preventivas para cada veículo da frota, com base na

quilometragem ou no tempo de uso. Isso reduz quebras inesperadas, aumenta a vida útil dos veículos e melhora a segurança.

Essas práticas têm como objetivo tornar os processos de logística mais eficientes, visando o crescimento da empresa e resultados financeiros sustentáveis, adequando a empresa às condições do ambiente interno e externos.

## **5 CONCLUSÕES**

Este trabalho possibilitou analisar os principais desafios, gargalos e prejuízos nas operações logísticas de uma transportadora de pequeno porte em Araguaína, Tocantins, sugerindo soluções para otimizar tempo e custos. Através da metodologia e ferramentas utilizadas, como a Matriz SWOT e Matriz GUT, foi possível identificar e priorizar os fatores críticos que afetam a atuação logística e quais estratégias poderiam ser adotadas para otimizar a operação de forma eficiente.

A principal contribuição deste trabalho é a evidência de um possível desalinhamento estratégico na gestão da empresa estudada, o que outras empresas e gestores também possam estar na mesma situação. É fundamental que os profissionais da logística e as instituições também tenham conhecimento sobre as características das pequenas empresas locais.

Como limitação, o estudo se baseou nos resultados de apenas uma única empresa de pequeno porte e na percepção de um único gestor. Desta forma, os resultados aqui apresentados não podem ser comparados para todo o setor de transporte da região.

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação desta metodologia em uma amostra mais ampla de transportadoras de Araguaína, não só de pequeno porte, mas também a transportadoras de grande porte, a fim de verificar se essa priorização de fatores, tanto externos como internos, é um padrão no setor e comparar os históricos de evolução das empresas baseado nesses e em mais índices de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- AARÃO, Lucas Resende. **Terceirização versus frota própria**: uma análise da função transporte em uma instituição federal de ensino. Viçosa, MG, 2016. Disponível em: <https://profiap.ufv.br/wp-content/uploads/2016/09/LUCAS-RESENDE-AARAO.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CRISTÓVÃO, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2024.
- DAYCHOUW, M. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Brasil: Brasport Livros e Multimídia, 2007.
- FALLER, Samuel Michel. **Decisão de frota própria ou terceirizada**: proposta de um modelo hierárquico para empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil. 2020. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9289>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados**: Araguaína. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/araguaina.html>. Acesso em: 24 set. 2025.
- KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LIMA, Guilherme; OBEID, Alechandre. **Tocantins completa 36 anos com um dos melhores índices econômicos do país e projeções de crescimento para os próximos anos**. Governo do Tocantins, 9 out. 2024. Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/noticias/tocantins-completa-36-anos-com-um-dos-melhores-indices-economicos-do-pais-e-projecoes-de-crescimento-para-os-proximos-anos/l6xfjlhba89>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Transporte rodoviário de cargas – TRC**. Brasília: Ministério dos Transportes, 2020. Atualizado em 24 jan. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/search?origem=form&SearchableText=transporte%20rodoviario%20no%20tocantins>. Acesso em: 6 set. 2025.
- NOGUEIRA, Amarildo de S. **Logística empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Comex Stat**: exportações e importações de Araguaína – TO. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2024. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis/6/1702109>. Acesso em: 24 set. 2025.

SILVA, Bárbara Alyne E.; STETTINER, Caio F.; CAXITO, Fabiano de A. **Logística**: um enfoque prático. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019.

## APÊNDICE

**Questionário para Coleta de Dados Assunto:** Pesquisa Acadêmica – Desafios da Logística de Transporte em Araguaína

**Prezado(a) Diretor(a),**

Meu nome é Franciely Neres Alves, sou estudante do curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT). Estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso com o tema "Desafios enfrentados na Logística de Transporte em uma Transportadora de Pequeno Porte do município de Araguaína - Tocantins".

O objetivo desta pesquisa é analisar os principais desafios e propor melhorias que possam otimizar os custos e o tempo nas operações logísticas. Sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo. As informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço imensamente sua colaboração.

**Instruções:** Por favor, responda às perguntas a seguir da forma mais detalhada possível, com base em sua experiência e percepção sobre a empresa.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail \*

2. Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você concorda em responder este questionário? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

3. Quais dos seguintes fatores você considera os principais pontos fortes da sua transportadora? (Marque até 3 opções) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Agilidade e cumprimento dos prazos de entrega

Relacionamento próximo e de confiança com os clientes

Preços competitivos

Frota bem conservada ou adequada às necessidades dos clientes

Equipe de motoristas e funcionários experiente e qualificada

4. Em uma escala de 1 a 5, qual o nível de eficiência dos seus processos internos? (1 = Pouco eficiente; 5= Muito eficiente) \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

1 2 3 4 5

Comunicação com a equipe/motoristas:

Gestão de manutenção da frota:

Atendimento ao cliente:

5. Os clientes costumam elogiar principalmente: \*

*Marcar apenas uma oval.*

A rapidez na entrega

O bom estado de conservação da carga

A facilidade de comunicação e o atendimento

A flexibilidade na negociação

Não recebemos feedbacks com frequência

6. Qual dos seguintes recursos você considera mais valioso para o sucesso da sua empresa? (Marque todas as opções aplicáveis) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Equipe (motoristas e administrativo)

Frota de veículos (qualidade/tipo)

Relacionamento com clientes fiéis

Localização estratégica da empresa

Conhecimento técnico

7. Atualmente, a empresa utiliza alguma tecnologia ou sistema que você considera um diferencial competitivo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, um software de gestão de transportes (TMS) ou de frotas

Sim, sistemas de rastreamento avançado em tempo real

Não, utilizamos apenas ferramentas básicas (planilhas, WhatsApp)

Não temos uma tecnologia que seja um diferencial no momento

8. Quais são os maiores desafios na operação diária da transportadora? (Marque até 3 opções) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Controle e gestão dos custos (combustível, manutenção, pneus)  
Falta de tecnologia (sistemas de gestão de transporte)  
Processos muito manuais e burocráticos  
Manutenção frequente e inesperada da frota  
Dificuldade na capacitação e retenção de motoristas

9. Sobre a tomada de decisão entre frota própria e agregados, a maior dificuldade é:\*

*Marcar apenas uma oval.*

Definir qual opção é mais barata para cada tipo de frete  
Garantir a disponibilidade de agregados quando há alta demanda  
Manter o mesmo padrão de qualidade do serviço com agregados  
Gerenciar os custos e a manutenção da frota própria  
Não vejo dificuldade nesta área

10. Em qual área você sente maior necessidade de investimento ou melhoria? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Na renovação ou ampliação da frota  
Na contratação de um sistema de gestão (software)  
No treinamento e qualificação da equipe  
Na estrutura física (pátio, pequeno armazém)  
Em marketing e prospecção de novos clientes

11. Como o controle de custos operacionais (combustível, manutenção, pneus) é realizado principalmente na sua empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Através de planilhas eletrônicas detalhadas  
Com um software específico para gestão de frotas

De forma manual, com anotações e recibos

O controle é feito de forma informal, sem um método fixo

12. Qual etapa do processo de transporte para exportação você considera mais vulnerável a falhas ou que gera mais custos inesperados? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Atrasos ou diminuição do volume de coletas de contêiner

Quebras mecânicas ou do equipamento de refrigeração durante a viagem

A dificuldade em conseguir carga de retorno (frete de volta), resultando em viagens ociosas

O agendamento e o tempo de espera para descarregar no terminal portuário Riscos de furto, roubo e perda total da carga

13. Qual destas oportunidades de mercado parece mais promissora para o seu negócio nos próximos anos? (Marque até 2 opções) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Expansão do agronegócio na região, gerando mais fretes

Crescimento do e-commerce e entregas fracionadas em Araguaína

Demanda por transporte para novas obras de infraestrutura

Possibilidade de firmar parcerias com grandes embarcadores ou indústrias locais

Oferecer serviços complementares, como armazenagem temporária

14. A implementação de novas tecnologias (como aplicativos de frete, softwares de roteirização) é vista por você como: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Uma grande oportunidade para reduzir custos e ser mais eficiente

Uma oportunidade interessante, mas o custo de investimento é alto

Algo a se pensar no futuro, mas não é prioridade agora

Não vejo como essas tecnologias poderiam ajudar meu negócio

15. Quais tipos de parcerias estratégicas teriam o maior potencial para impulsionar o crescimento da empresa? (Marque até 2 opções) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Contratos fixos com grandes indústrias da região

Parcerias com outras transportadoras para otimizar o frete de retorno

Alianças com fornecedores (postos, borracharias) para reduzir custos

Parcerias com operadores logísticos para oferecer serviços integrados Nenhuma parceria é prioridade no momento

16. Qual destas oportunidades de mercado, considerando a economia e a localização de Araguaína, parece mais promissora para o seu negócio? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Crescimento do agronegócio na região, aumentando a demanda por fretes Expansão do e-commerce e das entregas fracionadas na cidade

Atender à demanda de transporte para novas obras de infraestrutura ou indústrias na região

Especialização em um nicho de carga específico (ex: refrigerados, cargas perigosas, etc.)

17. Quais fatores externos mais ameaçam a estabilidade e a lucratividade da sua empresa? (Marque até 3 opções) \*

*Marque todas que se aplicam.*

A alta e constante variação no preço do diesel

A forte concorrência com outras transportadoras (formais ou informais) A alta carga de impostos sobre o transporte, o custo de manutenção e o risco de acidentes

A dificuldade de encontrar e contratar motoristas qualificados

Crises econômicas que diminuem o volume de cargas

18. Como você classifica o nível de concorrência no setor de transportes em Araguaína?\*

*Marcar apenas uma oval.*

Baixo, há espaço para todos

Moderado, com alguns concorrentes bem estabelecidos

Alto, com muitos concorrentes disputando os mesmos clientes

Muito alto, com uma "guerra de preços" que prejudica a margem de lucro

19. Em uma escala de 1 a 5, o quanto os seguintes fatores de custo impactam sua operação? (1 = Pouco impacto; 5 = Muito impacto) \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

1 2 3 4 5

Custo com combustível:

Custo com manutenção da frota:

Custo com pneus:

Impostos e taxas:

20. Qual instabilidade representa a maior ameaça para o planejamento do seu negócio? (Marque todas as aplicáveis) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Instabilidade econômica do país (inflação, juros)

Insegurança jurídica (mudanças em leis de transporte, como a do frete mínimo)

Variações bruscas no preço do diesel

Instabilidade política

Nenhuma das anteriores me preocupa significativamente

21. Qual é a maior ameaça que os concorrentes representam para o seu negócio? (Marque as 2 principais) \*

*Marque todas que se aplicam.*

Prática de preços mais baixos (guerra de fretes)

Maior capacidade de frota para atender grandes volumes de uma só vez Tecnologia superior (veículos mais novos, melhor sistema de monitoramento de temperatura)

Contratos de exclusividade ou melhores condições comerciais com os grandes clientes

Oferta de serviços logísticos integrados (armazenagem, gestão de pátio, etc.)

22. A dificuldade em encontrar mão de obra qualificada (especialmente motoristas) é um problema para sua empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, é um grande desafio que limita nosso crescimento

Sim, mas conseguimos contornar com treinamento interno

É um problema ocasional, mas não crítico

Não, temos facilidade em contratar bons profissionais