

Análise de Swot aplicada a uma empresa artesanal de laticínios no município de Cajazeiras-PB

Swot analysis applied to an artisanal dairy company in the city of Cajazeiras-PB

Rosana Ferreira de Alencar¹, Maria Alcantara dos Santos², Neliane Dias de Sousa³, Francisco Edval Leite Tavares⁴, Magda da Silva Gonçalves⁵ & Milena Nunes Alves de Sousa⁶

Resumo - A agroindústria é um setor da economia que tem passado por processos de evolução que se deve a uma maior valorização desse tipo de empreendimento respaldada em uma procura crescente por produtos naturais dentro dos padrões de qualidade. A organização de uma agroindústria deve ser voltada a atender a demanda do mercado e para isso o uso de ferramentas como a análise de SWOT pode auxiliar no desenvolvimento e crescimento. O presente trabalho teve como objetivo realizar a análise de SWOT de uma agroindústria que trabalha com laticínios no município de Cajazeiras-PB. A metodologia constou com uma visita a agroindústria para avaliar as instalações físicas; aplicação de um questionário estruturado com perguntas referentes a fatores internos e externos que envolvem o processo de funcionamento da empresa; formação da Matriz SWOT baseada nos dados obtidos; determinação de estratégias de enfrentamento para as ameaças e fraquezas identificadas. Os resultados mostraram que a empresa possui boa estrutura física e maquinário que atende às necessidades de produção. Porém enfrentam problemas referentes à escassez de mão de obra especializada, entraves burocráticos, marketing de vendas e portfólio de produtos limitado. Esses tipos de problemas necessitam de estratégias de enfrentamento voltadas para a busca de parcerias com órgãos ou profissionais que possam aperfeiçoar os processos produtivos e de marketing visando uma maior lucratividade e um atendimento mais amplo ao consumidor.

Palavras-chave: Agroindústria. Análise SWOT. Estratégias.

Abstract- Agribusiness is a sector of the economy that has evolved due to the greater appreciation of this type of enterprise, supported by a growing demand for natural products within the quality standards. The organization of an agroindustry must supply the market demand and, for this, the use of tools such as SWOT analysis can help in the development and growth. The present paper aimed to perform the SWOT analysis of an agroindustry manufacturer of dairy products in the municipality of Cajazeiras-PB. The methodology consisted of a visit to an agroindustry to evaluate the physical facilities; application of a structured questionnaire with questions regarding internal and external factors that involve the process of running the company; formation of the SWOT Matrix based on the data obtained, and determination of coping strategies for identified threats and weaknesses. The results showed that the company has adequate infrastructure and machinery to meet production needs. However, it faces problems related to the shortage of skilled labor, bureaucratic barriers, and limited sales and product marketing. These types of problems necessitate coping strategies aimed at seeking partnerships with organs or professionals that can improve the production and marketing processes for greater profitability and broader customer service.

Keywords: Agroindustry. SWOT Analysis. Strategies.

Aceito para publicação em: 02/08/2019

Publicado em: 01/10/2020

¹ Graduada em Ciências com habilitação em Biologia e Química pela UFPB, Especialização em Biologia e Química pela URCA, Aluna do Mestrado em Sistemas Agroindustriais UFCG, Campus de Pombal-PB, roferreiraalencar@gmail.com

² Graduada em Ciências Habilitação em Química e Matemática, Especialização em Química pela URCA, Aluna do Mestrado em Sistemas Agroindustriais UFCG, Campus de Pombal-PB, maralca@gmail.com

³ Bacharel em Enfermagem pela Faculdade Santa Maria; Especialização em urgência e emergência pela FASP; Especialização em Unidade de Terapia Intensiva pela FASP, Aluna do Mestrado em Sistemas Agroindustriais UFCG, Campus de Pombal-PB, neliane_cz@hotmail.com

⁴ Graduado em Ciências com habilitação em Química pela UFCG, Especialização em Biologia e Química pela URCA. Aluno do Mestrado em Sistemas Agroindustriais UFCG, Campus de Pombal-PB, franciscoedval@gmail.com

⁵ Graduada em Direito pela UFCG, Especialização em direito ambiental pela Signorelli, Especialização em direito do consumidor pela UNIP, Aluna do Mestrado em Sistemas Agroindustriais UFCG, Campus de Pombal-PB, magda_msg@hotmail.com

⁶ Ma em Ciências da Saúde; Dra em Promoção de Saúde; Pós-Doutora em Promoção de Saúde; Docente no Curso de Medicina das FIP/Patos-PB. minualsa@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de alimentos tem passado por um processo de valorização e evolução associado a fatores econômicos, devido a maior procura por produtos agrícolas e pecuários saudáveis, ecológicos, com valorização da cultura e tradições locais, fazendo com que sejam agregados valores por intermédio da padronização, embalagem, seleção e processamentos agroindustriais, gerando aumento de renda aos produtores rurais (SILVA; PREZZOTO, 2007).

A valorização de produtos agrícolas está associada ao desenvolvimento da agroindústria que, segundo Revellion e Badejo (2011), é uma atividade que detém um papel de destaque na agregação de valor aos produtos, bem como na coordenação dos agentes produtivos envolvidos, representando um ponto de ligação entre o consumidor final e os produtos oferecidos.

No Brasil a publicação da Instrução Normativa nº 5 de 14/02/2017 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) teve grande impacto na agroindústria para a produção de produtos de origem animal, pois estabeleceu os requisitos para avaliação do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária relativa à estrutura física, dependências e equipamentos do estabelecimento agroindustrial (BRASIL, 2017).

Quanto ao Estado da Paraíba, a Lei nº 10.345 de 2014 criou o Selo de Origem e Qualidade para produtos originários da Agroindústria Familiar, de Pequeno Porte e Artesanal, que autoriza a comercialização intermunicipal dos produtos de origem vegetal e animal, incentivando a produção agroindustrial e agregando valor aos produtos (PARAIBA, 2014).

Já com a Lei Estadual nº 11.249 de 2018, foi instituída a Política Estadual de Incentivo às Agroindústrias, que em seu Artigo 1º tem como objetivo, a criação de novos empreendimentos agroindustriais, regularização das agroindústrias informais e a competitividade agroindustrial do Estado (PARAIBA, 2018).

Um dos seguimentos da agroindústria explorado pelos investidores no setor é o de leite e derivados, o qual possui forte impacto econômico e social, uma vez que figura entre os principais alimentos para a humanidade, sendo a sua cadeia produtiva fundamental para a geração de renda de muitas famílias, e o Rio Grande do Sul é apontado como um dos maiores representantes da atividade leiteira do país (ZIEGLER *et al.*, 2017).

Muitas agroindústrias do leite ou derivados são classificadas como Agroindústria Artesanal, Pequeno Porte ou Familiar, cuja produção dos produtos artesanais é considerada uma estratégia de reprodução social e econômica sob a responsabilidade, muitas vezes, de famílias de agricultores ou pequenos empresários do setor (MENEZES, 2011).

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) a Região Nordeste, a cadeia produtiva do leite é muito relevante e bastante presente no semiárido nordestino. Entretanto, a mão de obra não qualificada, o baixo investimento em tecnologias e a falta de gestão especializada são fatores

que acabam contribuindo para a não valorização das reais potencialidades do setor, tornando-se necessários investimentos, público ou privado, objetivando a implantação efetiva de ações que busquem o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite na região.

Uma das estratégias utilizadas na gestão de negócios para pequenos e grandes empreendimentos de diversos setores, que podem auxiliar na elaboração de ações para contribuir para o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite é a Análise de SOWT, que consiste em uma ferramenta utilizada para diagnosticar estratégias que apontem os pontos fortes e fracos de uma empresa, definindo habilidades e competências e identificando os pontos que precisam ser melhorados a partir de cruzamentos feitos entre as oportunidades e ameaças identificadas de uma organização (ZALUSKI *et al.*, 2017).

Para Araújo *et al.* (2015), o planejamento estratégico, através da aplicação da ferramenta supracitada, busca métodos e técnicas voltadas para traçar objetivos e formular planos de ação que permitam à empresa alcançar competitividade mediante seus concorrentes através da satisfação dos clientes, gerando vantagens e lucros.

Assim, a presente pesquisa buscou realizar a Análise de SOWT de uma Agroindústria Artesanal do município de Cajazeiras, Paraíba. A classificação da agroindústria como artesanal se deve a Lei Estadual nº 10.345 de 2014, que determina como artesanal os empreendimentos agropecuários que trabalham o produto até a sua finalização, basicamente com a matéria-prima produzida em seus estabelecimentos, utilizando-se predominantemente do trabalho manual, dando uma identidade geográfica, histórica, cultural ou regional ao produto (PARAIBA, 2014).

Ante aos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças identificadas através da análise de SOWT, será possível indicar estratégias que possam melhorar o desempenho e competitividade da agroindústria alvo do estudo.

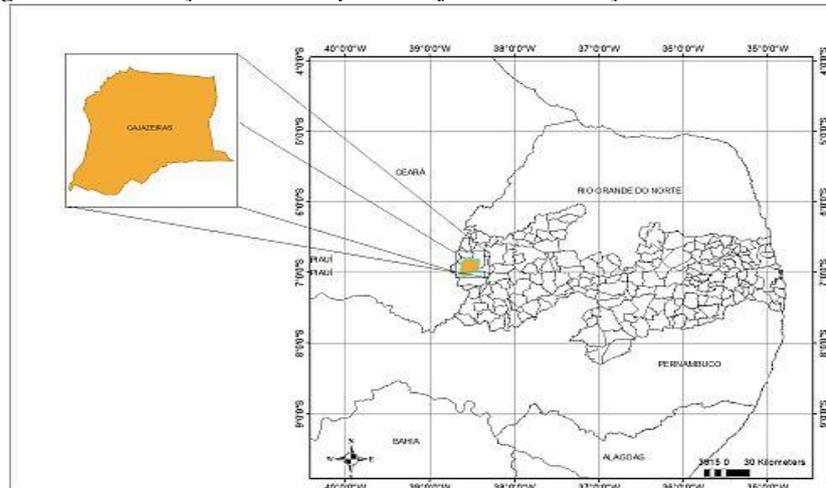
2 METODOLOGIA

A pesquisa pautou-se por uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Córdova e Silveira (2009), não se preocupa com representatividade numérica e sim em explicar o porquê das coisas. Com relação à natureza, é do tipo aplicada, pois se destina a aplicação prática para soluções de problemas específicos, uma vez que a partir das informações obtidas sobre a estrutura e operacionalização da agroindústria, foi possível sugerir caminhos que podem potencializar o desenvolvimento da mesma, via resolução de problemas que se configuravam como entraves a sua expansão; quanto aos objetivos, é de cunho exploratório, uma vez que houve a necessidade de se buscar maior proximidade e familiaridade com o objeto de estudo, com posterior análise e interpretação das informações coletadas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A realização do estudo ocorreu em uma agroindústria artesanal do ramo de laticínios produtora, especificamente, de queijo tipo ricota e manteiga de

garrafa (identificada na região como “manteiga da terra”), (Figura 1), região do alto sertão paraibano, localizada na zona norte da cidade de Cajazeiras-PB

Figura 1- Localização do Município de Cajazeiras em relação ao Estado da Paraíba



Fonte: FREITAS *et al.* (2013)

Efetivamente, o estudo teve início com uma visita realizada às dependências da agroindústria com a finalidade de conhecer o espaço físico e a estrutura de funcionamento da mesma, bem como obter informações preliminares do proprietário acerca do modelo de produção adotado, forma de gestão e comercialização dos produtos.

Tendo por base as informações coletadas preliminarmente, foram elaborados os questionamentos que constituíram o corpo do questionário estruturado realizado com os proprietários da agroindústria. O mesmo foi elaborado contendo 14 questões abertas divididas em duas categorias que visaram expor a percepção dos dirigentes da empresa sobre quais os fatores internos e externos interferem direta e indiretamente no desempenho da empresa.

Por fim, as informações coletadas a partir da entrevista e da observação *in loco* compuseram o quadro das características da agroindústria, consideradas como sendo pontos positivos (forças e oportunidades) e como pontos negativos (fraquezas e ameaças). Estas informações foram analisadas de forma correlacionadas através da matriz de Swot culminando com a elaboração de estratégias que visam o crescimento da agroindústria em questão.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 VISITA ÀS INSTALAÇÕES DA AGROINDÚSTRIA E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AOS PROPRIETÁRIOS

Segundo Santos e Valente Junior (2008, p. 1), “a agroindústria compreende os processos de estocagem, manejo, beneficiamento, preservação e transformação industrial de matérias-primas de origem agrícola, pecuária, florestal e pesqueira”, atuando como elo entre a agropecuária e a indústria”.

Com relação à agroindústria em análise, fisicamente está estruturada em espaço próprio,

construído especificamente para atender ao funcionamento da mesma. O ambiente foi projetado para comportar os equipamentos de produção, armazenamento e estocagem dos produtos de forma adequada e organizada contribuindo assim, para otimizar os processos que compõem a cadeia de produção, incluído as etapas relacionadas à higienização e limpeza. Existe espaço físico suficiente para possível expansão da empresa, para atender crescimento futuro da demanda do mercado por seus produtos.

Quanto aos fatores internos os entrevistados informaram que a agroindústria atua no mercado a alguns anos de maneira informal e há dois anos está sob nova administração de caráter familiar. A mesma produz queijo tipo ricota, manteiga da terra e nata.

A agroindústria possui um logotipo já conhecido dos consumidores, mas segundo seus proprietários, uma nova marca está sendo pensada com o intuito de ter uma melhor identificação visual dos produtos. Silva, Novôa e Paiva (2016) destacam que o logotipo é utilizado pelas empresas para promover um diferencial no mercado sendo um dos principais elementos com o qual o consumidor tem contato com os produtos transmitindo uma mensagem estratégica de comunicação. Para o SEBRAE (2019), a logomarca é formada por um nome e um símbolo e deve atender a uma pesquisa de mercado e público-alvo dando identidade e traduzindo a imagem da empresa.

A matéria prima utilizada na agroindústria em análise é o leite. Os proprietários afirmam que é de fácil aquisição, o que facilita a produção e diminui os custos. Ainda segundo os entrevistados, os produtos produzidos na agroindústria pela empresa têm ótima aceitação por parte dos consumidores, fato esse evidenciado pela correspondência entre a oferta e a demanda. Para Lito (2015) a satisfação dos clientes com relação aos produtos é muito importante para uma empresa devido à concorrência do mercado, sendo necessário que os produtos vendidos não só satisfaçam a clientela, mas que

vá além das expectativas, mantendo o elo com o consumidor.

Os entrevistados informaram que utilizam maquinários que atendem as necessidades e a demanda produtiva atual da empresa e que estão planejando a aquisição de novos meios tecnológicos para ampliar as vendas. Abreu (2012) afirma que a implantação de novas tecnologias, produtos e processos e o aperfeiçoamento dos já existentes são instrumentos essenciais para o desenvolvimento de uma empresa diante do mercado competitivo tendo um melhor retorno financeiro e maior competitividade, uma vez que serão atualizados os processos produtivos.

Mesmo buscando uma melhor produtividade os proprietários entrevistados relatam a dificuldade enfrentada com relação à aquisição de mão de obra qualificada, que no mercado local é escassa, além de enfrentarem a resistência e falta de interesse dos candidatos quanto à capacitação mesmo diante das condições dadas pelos empregadores para este fim. A qualificação profissional é muito importante para que o empregado se mantenha no mercado, além de ampliar as possibilidades de futuros cargos e melhor remuneração (ROCHA-VIDIGAL; VIDIGAL, 2012). Para Liotto (2016), o investimento na capacitação de mão de obra é de extrema importância para uma empresa ampliar o diferencial competitivo, melhorar a produção, suprir as necessidades estratégicas e alavancar resultados.

Quanto à meta de desenvolver novos produtos, os entrevistados disseram que estão buscando aumentar o portfólio da agroindústria para atingir um maior leque de consumidores. Segundo Leoni, Silva e Jugend (2013), o portfólio é um conjunto de produtos que uma empresa está desenvolvendo e/ou comercializando, os quais são utilizados para competir em determinado mercado e a gestão desse portfólio é importante para a competitividade definindo quais projetos serão priorizados e quais produtos serão desenvolvidos para atender a demanda do mercado consumidor.

Com relação aos fatores externos questionou-se como era realizada a divulgação dos produtos da agroindústria. Os pesquisados afirmaram que a divulgação era através do marketing “boca a boca”. Para Purificação e Sampaio (2016) esse tipo de marketing é um meio de propagar informações, opiniões e experiências referentes aos produtos ou serviços prestados por uma determinada empresa. Ainda segundo os autores, o marketing “boca a boca” dispensa grandes recursos e é bastante eficiente, pois envolve emoção, alegria e satisfação baseadas na confiabilidade das informações repassadas.

Quando questionados em relação à realização de um estudo de mercado referente à concorrência,

demandas e necessidades do consumidor para implantação da agroindústria, os proprietários responderam que utilizaram a análise 360° e análise de SWOT. Segundo Costa, Vivone e Flexa (2010), a análise de 360° é uma importante ferramenta de análise que permite a autoavaliação dos integrantes da empresa, como também a avaliação dos demais componentes referentes às características, capacidades e habilidades pessoais e profissionais buscando obter resultados sob diferentes prismas de forma mais justa e confiável. Com relação à análise de SOWT, Araújo et al. (2015) destacam que é a ferramenta estratégica mais utilizada pelas empresas a qual permite avaliar pontos fortes e fracos do empreendimento além de promover um estudo que influencie no comportamento interno das organizações visando a lucratividade.

Para os entrevistados um dos principais gargalos, além da falta de mão de obra qualificada, já citado anteriormente, é a burocracia que envolve os tramites da abertura e legalização da empresa como também a obtenção de crédito junto às instituições financeiras. Soares et al. (2015) afirmam que a burocracia, que deveria auxiliar na organização das entidades, tanto públicas como privadas, pode atrapalhar a implantação de uma empresa, principalmente de pequeno porte, nas várias etapas do processo tornando o mesmo lento e caro, fazendo com que muitas empresas permaneçam na ilegalidade ou informalidade e causando prejuízo econômico para o país.

Porém, os proprietários afirmaram que mesmo diante destes entraves ou problemas a agroindústria tem correspondido às expectativas tanto internamente como externamente, onde oferta e demandas estão caminhando lado a lado.

3.2 ELABORAÇÃO DE MATRIZ SWOT: FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Após a análise das respostas obtidas junto aos proprietários da agroindústria foi possível elaborar uma Matriz SWOT apontando as prováveis forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que podem ser relacionadas às questões internas e externas da empresa em estudo.

Para Silva et al. (2011), a utilização da análise de SWOT em uma empresa é muito importante pois consiste em uma ferramenta que permite obter uma visão clara referente às forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Os autores reforçam que essa análise precisa ser realizada periodicamente, fazendo com que o gestor possa avaliar onde a empresa esta atuando bem e onde estão as suas deficiências, possibilitando assim, a elaboração de estratégias para obter vantagens competitivas através de um melhor desempenho administrativo.

Quadro 1 – Matriz SOWT baseado em dados obtidos junto aos proprietários da agroindústria

		Características Internas			
		Forças	Fraquezas		
Pontos	:	<ul style="list-style-type: none"> Produção de produtos artesanais de boa qualidade dentro dos padrões de higiene adequados; Produtos regionais com boa aceitabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> Marca ainda não registrada; Logomarca ainda em processo de análise e escolha; Produção em pequena escala. Meio de vendas baseados na 	:	Pontos Negativos

<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização de clientes; • Proximidade ao cliente; • Instalações adequadas e próprias; • Preços acessíveis; 	abordagem direta – marketing do boca a boca.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de alcançar um número maior de consumidores; • Cenário aberto para desenvolvimento de novos produtos na linha de laticínios; • Não existe no mercado local indústria na área de laticínios com o mesmo perfil (agroindústria de pequeno porte). 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para obter mão de obra qualificada; • Existência de fábricas na região com produção em escala industrial; • Portfólio com poucas opções de produtos; • Demora na legalização da empresa impossibilita o desenvolvimento de estratégias de expansão.
Características Externas	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

3.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

Silva e Pinho (2017) afirmam que o planejamento estratégico é fundamental nos dias de hoje para que uma empresa consiga atingir êxito, uma vez que possibilita o direcionamento de metas planejadas de modo que venha obter bons resultados através da identificação dos pontos positivos e negativos e elaborando as estratégias de enfrentamento para as ameaças e fraquezas identificadas aproveitando todas as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Com base nos dados coletados através da aplicação do questionário, podem ser determinadas as seguintes ações de enfrentamento às ameaças e fraquezas:

- Buscar parcerias junto a instituições que atuam no setor de apoio a microempresa para obtenção de mão de obra qualificada ou encaminhamento de candidatos para cursos ou programas de capacitação que atendam as necessidades da empresa.

- Concentrar esforços para a melhoria da tecnologia empregada na produção da agroindústria para concorrer com empresas já consolidadas e com maior potencial de produção.

- Escolha de uma logomarca que se identifique com o público consumidor e a região onde a empresa está inserida. Essa escolha pode ser em parceria com empresas ou profissionais de design.

- Elaborar, com ajuda de profissional com qualificação, um portfólio com maior opção de produtos e que atenda as necessidades e expectativas do consumidor.

- Modernizar a forma de divulgação e venda dos produtos, podendo instalar um programa de pedidos através de aplicativos tipo whatsapp ou número de celular, aproximando a empresa do consumidor e acelerando a divulgação da marca através de redes sociais.

- Procurar meios legais que possam acelerar a liberação de documentos e a legalização da empresa para que essa possa atuar formalmente e atender um maior número de consumidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar por meio da análise de SWOT a fabricação de produtos de laticínios de uma microempresa agroindustrial constituída na cidade de Cajazeiras-PB.

A percepção das reais condições de funcionamento de um empreendimento pode converter-se em um caminho seguro para a tomada de decisões que levem a um melhoramento do mesmo como um todo. Essa compreensão pode ser fornecida através da aplicação de ferramentas estratégicas como, por exemplo, a análise de SWOT. O presente estudo utilizou esta ferramenta para diagnosticar os potenciais e deficiências apresentadas por uma agroindústria familiar e artesanal do ramo de laticínios na cidade de Cajazeiras-PB.

O estudo mostrou que os proprietários já tinham conhecimento da análise de SWOT e, inclusive, utilizaram esta ferramenta para realizar um estudo de mercado ao assumirem o comando da agroindústria, o que explica a boa visão das reais condições em que se encontra a mesma, levando-os a pensar estratégias que visam, por exemplo, ampliação do portfólio de produtos, melhoria do marketing de vendas utilizando outros meios de divulgação além do “boca a boca”, criação de uma logomarca que represente a empresa e ampliação da clientela. Entretanto, apesar da boa compreensão, por parte dos proprietários referente ao reconhecimento da necessidade de algumas mudanças para que a agroindústria se desenvolva, o que foi classificado como fraquezas e ameaças deixa evidente que existe a necessidade de definição de ações de enfrentamento no sentido de contornar os problemas que impedem a boa manutenção, o crescimento e desenvolvimento da agroindústria em questão.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. de. A importância da inovação tecnológica na indústria de alimentos: um estudo de caso numa empresa de grande porte. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: UFRGS, 2012. Disponível em:

- http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_164_954_19702.pdf. Acesso em: 22 jun. 2019.
- ARAÚJO, J. C. *et al.* Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. *In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO*, 5., 2015, Lins. **Anais [...]**. Lins: Unisalesiano, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- ÁVILA, R. **Guia rápido**: análise de SWOT. Luz Planilhas Empresariais, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/ebook-guia-rapido-de-analise-swot/>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Normativa MAPA Nº5/2017/DF**. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 14 fev. 2017. Disponível em: [file:///E:/Downloads/IN%20MAPA%2005_2017%20\(2\).pdf](file:///E:/Downloads/IN%20MAPA%2005_2017%20(2).pdf). Acesso em: 07 jun. 2019.
- CORDOVA, F. P.; SILVEIRA, D. T. Pesquisa Científica. *In: GERHARDET, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-43.
- COSTA, P. F. F. da; VIVONE, L. P.; FLEXA, R. G. C. Aplicação do método da avaliação 360° para auxiliar no plano de uma consultoria de pequeno porte. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 30., 2010, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: UFSCar, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_116_757_16581.pdf. Acesso em: 23 jun. 2019.
- FREITAS, J. P. de. *et al.* Lutas camponesas no alto sertão e a questão ambiental: a busca da sustentabilidade no assentamento Santo Antônio, Município de Cajazeiras/PB. **Polêmica**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/5294/3893>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- LEONI, J. N.; SILVA, M. G.; JUGEND, D. Gestão de portfólio de produtos: métodos adotados em uma empresa do setor alimentício de médio porte. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 33., 2013, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_181_033_22411.pdf. Acesso em: 23 jun. 2019.
- LIOTTO, A. M. O papel da capacitação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas do Norte do Rio Grande do Sul. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 9., 2016, Passo Fundo. **Anais [...]**. Passo Fundo: ENEGEPE, 2016. Disponível em: <https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/410.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- LITO, D. S. B. **Satisfação de clientes**: um estudo de caso. Universidade de Coimbra: FEUC, 2015. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/29736>. Acesso em: 22 jun. 2019.
- MENEZES, S. de. S. M. Queijo de qualho: tradição cultural e estratégia de reprodução social na Região Nordeste. **Revista de Geografia**, Recife, v.28, n.1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistageografia/article/view/228843>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- PARAIBA. **Lei Nº 10.345, de 09 de julho de 2014**. Cria o Selo de Origem e Qualidade para produtos originários da Agroindústria Familiar, de Pequeno Porte e Artesanal e autoriza a comercialização de produtos entre Municípios. João Pessoa: Assembleia Legislativa, [2014]. Disponível em: <https://sogi8.sogi.com.br/Arquivo/Modulo113.MRID109/Registro40718/lei%20n%C2%BA%2010.345,%20de%2009-07-2014.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- PARAIBA. **Lei Nº 11.249, de 17 de dezembro de 2018**. Institui a Política Estadual de Incentivo às Agroindústrias. João Pessoa: Assembleia Legislativa, [2018]. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=372376>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Pesquisa Científica. *In: Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. p. 42-72.
- PURIFICAÇÃO, M. R. R. G. da; SAMPAIO, B. E. O. Influência do marketing boca a boca no número de vendas de produtos terapêuticos. *In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2016, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_230_346_29884.pdf. Acesso em: 23 jun. 2019.
- REVELLION, J. P. P.; BADEJO, M. S. **Gestão e planejamento de organizações agroindustriais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/56451>. Acesso em: 07 jun. 2019.
- ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Scientiarum**, Maringá, v.34, n.1, p. 41-48, 2012. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/14181>. Acesso em: 22 jun. 2019.
- SANTOS, J. A. N. dos; VALENTE JUNIOR, A. S. Perfil da agroindústria no Nordeste. **Informe Rural ETENE**. Ano 2. n. 07. 2008. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/800705/ano2-07.pdf/20d1cf93-ff4f-4b34-aded-7fee15b783b9>. Acesso em: 28 jun. 2019.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Cenários para o leite e derivados na Região Nordeste em 2020**. Recife: Sebrae, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudo-Cenarios-para-leite-e%20derivados-NE.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **O que devo fazer na hora de criar uma logomarca para minha empresa**. Sebrae Amapá, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-devo-saber-na-hora-de-criar-uma-marca-para-minha-empresa>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SILVA, A. A. *et al.* A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em um escola de idioma de São Paulo. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 8., 2011, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SILVA, H.; NOVÔA, N. S.; PAIVA, W. da. C. **A logomarca como signo: as funções da significação desempenhadas por uma marca**. *In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO*, 2016. Juiz de Fora. **Anais [...]**. Juiz de Fora, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313853449_A_LOGOMARCA_COMO_SIGNO_AS_FUNCOES_DE_SIGNIFICACAO_DESEMPENHADAS_POR_UMA_MARCA. Acesso em: 21 jun. 2019.

SILVA, H. P.; PINHO, V. de S. Planejamento estratégico como ferramenta de enfrentamento à crise econômica brasileira: como os microempreendedores individuais estão sobrevivendo? Estudo de caso com os pequenos

negócios do segmento de confecção. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 2017, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UEPG, 2017. Disponível em: [file:///E:/Downloads/01497834800%20\(1\).pdf](file:///E:/Downloads/01497834800%20(1).pdf). Acesso em: 25 jun. 2019.

SILVA, J. B. da; PREZOTTO, L. L. **Programa de agroindustrialização da produção da agricultura familiar: documento referencial**. Edição 2007/2010. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/01_-_Documento_Referencial_Agroind%20C3%BAstria_vers%C3%A3o_site_2007-2010.pdf. Acesso em: 07 jun. 2019.

SOARES, D. G. S. *et al.* Entraves burocráticos na política de abertura de empresas: o impacto da burocracia nos modelos de empreendedorismo das micro e pequenas empresas. **Estudos**, Goiânia, v.42, n.1, p. 43-55, 2015. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/files/journals/3/articles/3893/public/3893-11256-1-PB.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

ZALUSKI, F. C. *et al.* Análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma agroindústria familiar rural. *In: SALÃO DO CONHECIMENTO*, 2017, Jui. **Anais [...]**. Jui: UNIUI, 2017. Disponível em: [file:///E:/Downloads/8155-1-34825-1-10-20170921%20\(1\).pdf](file:///E:/Downloads/8155-1-34825-1-10-20170921%20(1).pdf). Acesso em: 08 jun. 2019.

ZIEGLER, C. *et al.* Aplicação da análise SWOT na cadeia produtiva do leite na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 7., 2017, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UTFPR, 2017. Disponível em: [file:///E:/Downloads/01505750337%20\(9\).pdf](file:///E:/Downloads/01505750337%20(9).pdf). Acesso em: 08 jun. 2019.