



Artigo

Análise de SWOT de uma empresa de laticínios do sertão da Paraíba

SWOT analysis of a company of laticínios do sertão da Paraíba

Maria do Socorro de Sousa Estrela Guedes¹, Sonally Yasnara Sarmento Medeiros Abrantes¹, Luciano Gonçalves da Nóbrega¹, Antônio Robson Alves Ferreira¹, Francisco José Gonçalves Figueiredo¹ & Milena Nunes Alves de Sousa²

RESUMO- Diante da necessidade de realizar a sistematização de diagnósticos, as empresas buscam constantemente explorar as estratégias de posicionamento de mercado, visando continuar competitivas no cenário industrial contemporâneo. Cada setor de uma organização deve estar em constante análise, uma vez que são responsáveis pelo sucesso do negócio. Assim, baseados no entendimento de que o diagnóstico é essencial para manter a competitividade de uma organização, este artigo tem como objetivo realizar uma análise SWOT identificando pontos-chaves para a gestão organizacional da empresa Laticínio Belo Vale Ltda. Assim como, implicará em estabelecer prioridades de atuação, principalmente voltadas para ameaças e fraquezas, com o diagnóstico da empresa indicando pontos que devem melhorar, pontos que devem ser extintos ou substituídos, chances de crescimento, aumento de oportunidades. Os dados para o diagnóstico foram obtidos inicialmente na literatura e, posteriormente através de visitas in loco e entrevistas com os funcionários da empresa de laticínios. As forças identificadas foram: adequação às normas e legislações, controle de qualidade rígido, fusão com a empresa líder do setor, treinamento oferecido pela equipe de ergonomia e funcionários como um dos focos da missão. Já as fraquezas presentes na empresa compreendem: ambiente físico arriscado aos trabalhadores, ritmo de trabalho exclusivamente dependente da máquina, baixo pagamento, máquinas e equipamentos obsoletos e treinamento insuficiente. Quanto às oportunidades, foram apontadas as seguintes: ausência de concorrência, automação de processos, melhorias na embalagem, pesquisa aplicada no setor e oferta de treinamento gratuito. Por fim, as ameaças listadas foram: alta taxa de rotatividade, falta de força de trabalho, alterações na legislação, atraso no embarque e transporte de cargas e envelhecimento populacional. Os resultados apontaram a relação entre forças e oportunidades, e a conversão das ameaças em oportunidades, mediante o uso de forças para eliminar fragilidades, bem como apresenta estratégias para a realização do estágio de armazenamento e envio dos produtos. Entre as propostas elencadas tem-se a qualificação profissional dos funcionários, a otimização de atividades e o aperfeiçoamento das embalagens dos produtos.

Palavras-chave: Análise SWOT. Diagnóstico. Planejamento estratégico.

ABSTRACT - Faced with the need to carry out the systematization of diagnostics, companies are constantly seeking to exploit market-positioning strategies in order to remain competitive in the contemporary industrial scenario. Each sector of an organization should be in constant analysis, as they are responsible for the success of the business. Thus, based on the understanding that the diagnosis is essential to maintain the competitiveness of an organization, this article aims to conduct a SWOT analysis identifying key points for the organizational management of the company Laticínio Belo Vale Ltda. As well as to establish priorities for action, mainly focused on threats and weaknesses, with the diagnosis of the company indicating points that should be improved, points that should be eliminated or replaced, chances of growth, increased opportunities. The data for the diagnosis, initially obtained in the literature and later through on-site visits and interviews with dairy company employees. The strengths identified were compliance with standards and legislation, rigid quality control, merger with the industry leader, training offered by the ergonomics team and employees as one of the focus of the mission. The weaknesses present in the company include a risky physical environment for workers, a rhythm of work exclusively dependent on the machine, low pay, obsolete machines and equipment and insufficient training.

¹ Mestrandos em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Pombal-PB; E-mails: msgenf@hotmail.com, sonallyyasnara@hotmail.com, luciano.nobrega@ufcg.edu.br, enf.robson@hotmail.com, pensar.direito@hotmail.com.

² Doutora e Pós Doutora em Promoção de Saúde. Pós-Doutora em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Pombal-PB, Brasil. E-mail: minualsa@hotmail.com.

Among the opportunities mentioned are lack of competition, process automation, packaging improvements, applied research in the industry and free training offer. Finally, the threats listed were high turnover rate, lack of workforce, changes in legislation, delay in shipping and freight transportation, and aging of the population. The results pointed to the relationship between forces and opportunities, and the conversion of threats into opportunities, through the use of forces to eliminate fragilities, as well as presents strategies for the accomplishment of the stage of storage and shipment of the products. Among the proposals listed are the professional qualification of the employees, the optimization of activities and the improvement of the packaging of the products.

Keywords: SWOT Analysis. Diagnosis. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

Os padrões vigentes de consumo, aliados à capacidade de transformação por parte do ser humano, impuseram um ritmo de utilização dos recursos naturais do planeta a um padrão não sustentável. O crescimento econômico é a principal via de geração de emprego e distribuição de renda, um propulsor da redução das desigualdades sociais (MORIOKA; CARVALHO, 2017).

No cenário contemporâneo é imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação ao mercado competitivo (VALIM, 2015). Ao mesmo tempo em que as organizações avançaram no aperfeiçoamento dos processos de produção, lançaram-se, com igual fervor, em busca pelo aperfeiçoamento dos processos organizacionais, encontrando ecos nas tecnologias de gestão que têm transformado o palco de decisões e mantido estreito o corredor entre as constantes mutações da sociedade e o atendimento das necessidades (FERNANDES, 2012).

A evolução dos negócios tem levado as organizações à procura de tecnologias de gestão que possam garantir o atendimento às necessidades da sociedade atual, bem como a construção de um caminho que garanta o atendimento das necessidades da sociedade do futuro. A percepção e o entendimento do ambiente futuro formam o desafio que apresenta para todos os profissionais que estão à frente das organizações, e se preparar para uma arena comercial desconhecida é o ponto fundamental, considerando que as decisões de hoje influirão o desempenho futuro (FERNANDES et al., 2013).

Considerando a crescente competitividade entre as empresas, na qual as incertezas se tornam cada vez mais presentes no cotidiano de qualquer tipo de negócio, o planejamento de longo prazo vem se tornando relevante às corporações. Para tal, o realismo e o pragmatismo devem governar as decisões sobre onde competir, como competir e mesmo quando competir (CHARAN, 2013).

A competitividade das empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça. (FERNANDES et al., 2013). Para o empreendedor tornar-se um criador de valor é necessária maior visão estratégica para seu negócio prosperar em longo prazo.

As organizações devem buscar sempre métodos e técnicas diante das análises realizadas para que possa definir a estratégia que melhor se identifica com a missão da empresa, buscando assim, uma estratégia que permite a

empresa alcançar competitividade diante dos seus concorrentes (ARAÚJO et al., 2016).

A empresa objeto de estudo desse trabalho é uma indústria de laticínios sendo a matriz localizada no sertão da Paraíba, Fábrica de Laticínios Belo Vale, situada na cidade de Sousa – PB. Suas distribuidoras e filiais situam-se em quatro estados do Nordeste (Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará), com crescimento anual de 30%. A indústria está no mercado desde 1998 e constitui-se, atualmente, como uma das maiores no ramo no estado e na região, iniciou suas atividades com a comercialização principal de iogurtes, porém, ao longo dos anos vem se destacando no mercado apresentando outros produtos, cuja matéria-prima principal é o leite, como bebidas lácteas, bebidas à base de frutas, chás, requeijão cremoso, queijo mussarela, ricota, manteiga, nata e doce de leite. As inovações e investimentos dentro da agroindústria, principalmente na pecuária e produção do leite, demonstra iniciativas diferenciadas do gerenciador, componente do Grupo G100, em que se incluem as 100 maiores empresas de laticínios do país. O estudo realizado na empresa, composta atualmente por mais de 400 funcionários, foi autorizado pela diretoria, na cidade de Sousa – PB (LATICÍNIO BELO VALE, 2019).

Marques (2009) destaca o potencial da produção de novidades na agricultura e agropecuária a partir das ações e práticas de diferentes atores, existindo ativos processos de articulação de aprendizagens e de estabelecimentos de redes sociais. Assim identificou-se, na empresa do estudo, importância significativa dentro do desenvolvimento econômico do estado da Paraíba e circunvizinhos por apresentar diversas características para o crescimento de oportunidades para o sertão paraibano, vinculado a gestão financeira, industrial, comercial, tecnologia e social. Equilibrando na estreita linha que delimita o espaço da demanda e da oferta as organizações têm se deparado com a necessidade de alteração das orientações dos negócios tal a velocidade e magnitude das mudanças que se verificam no seio da sociedade (FERNANDES, 2012).

Dessa forma, este trabalho tem como questão primária: Quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas na comercialização de doces dentro da empresa? Diante da análise, quais as possíveis ações estratégicas tornariam ainda mais competitivas o produto no mercado de doces?

Destarte, utilizando ferramentas auxiliares em gestão industrial, encontra-se no planejamento estratégico, aplicabilidade em análise, segundo Sousa et al. (2019), a matriz FOFA ou análise FFOA, acrônimo para forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, derivada da análise de SWOT, do inglês *strengths* (pontos fortes), *weaknesses*

(pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), uma das ferramentas de gestão mais consolidadas no mundo organizacional.

Conforme Terence (2011), o planejamento estratégico apresenta-se como ferramenta que orienta os rumos e ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos.

A pesquisa tem como objetivo realizar uma análise SWOT identificando pontos-chaves para a gestão organizacional da empresa Laticínio Belo Vale Ltda., bem como implicará em estabelecer prioridades de atuação, principalmente voltadas para ameaças e fraquezas, com o diagnóstico da empresa indicando pontos que devem melhorar, pontos que devem ser extintos ou substituídos, chances de crescimento, aumento de oportunidades. Tornando-se fonte acadêmica para o tema de gestão estratégica, com a ferramenta *SWOT*, assim como incentivar o desenvolvimento dessa estratégia na agroindústria de regiões com características semelhantes ao sertão da Paraíba.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA DE IMPLANTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Os vínculos entre as empresas e a sociedade são dinâmicos, o que permite uma atividade empresarial com ênfase na responsabilidade social pressupondo um planejamento estratégico que favorece um princípio frequente de comunicação para monitoramento do ambiente e das correlações com os sujeitos das instituições envolvidas neste campo, não se delimitando somente em conceber uma primazia previamente comprometida com um conjunto de indivíduos singulares (TERENCE, 2011).

Nesta perspectiva, a responsabilidade social da empresa preza pela construção de ações e práticas comerciais destacando os interesses e a realidade dos agentes, considerando suas ideias e pareceres no contexto da organização. Tal posicionamento presume intrinsecamente o modelo de conduta que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente e com isso resulta em uma boa regência e principalmente, transparência. Ao adotar esse padrão de relacionamento, automaticamente as empresas cultivam um espaço que favorece e consolida suas posturas para o desenvolvimento sustentável de seus negócios no decorrer do tempo, bem como a permanente vida terrestre. Tudo isso implica em estratégias de direcionamento e planejamento que incorpora valores, confiança e reciprocidade aos envolvidos nesse processo, pois, tais premissas são incomuns no contexto comercial, ressaltando apenas qualidades como: produtividade, competitividade e concorrência, marcas características do sistema empresarial.

As diversas demandas das partes interessadas impõem condições de negociação complexas e podem exigir comportamentos distintos e, aparentemente, contraditórios para as empresas. Com relação ao ambiente externo, a empresa

não efetua a gestão das relações com seus interlocutores, mas a gestão das expectativas das partes interessadas e de como elas serão incorporadas à gestão empresarial e sustentadas. Esse fato, que não resume a gestão das ações socialmente responsáveis a uma mera questão de comando e controle, exige uma percepção acurada dos valores, dos direitos e dos deveres envolvidos para a tomada de decisão, colocando para a administração empresarial o desafio de controlar recursos críticos e acomodar demandas distintas que as partes interessadas esperam que sejam atendidas (KARKOTLI, 2004, p. 53).

A ação atribuída à responsabilidade social tornou-se um processo constante, cujos objetivos e propósitos são delimitados em situações diversas. Assim, procura-se avançar continuamente com base na colaboração, princípios éticos e transparência, com ênfase no seu eixo principal: a sustentabilidade (KARKOTLI, 2004).

Alicerçado no âmbito da sustentabilidade e, portanto, construindo uma estratégia voltada para a relação com os *stakeholders*, apresentamos dois elementos fundamentais para o exercício dos gestores. O primeiro elemento adota a responsabilidade social como ponto marcante que irá caracterizar a empresa e este com a função da coesão existente entre a cultura da entidade e as demandas da população, na qual se encontra imersa; o segundo destaca o reconhecimento de seus *stakeholders* concretos e virtuais (TERENCE, 2011).

Dessa forma, utilizando a ideia do primeiro elemento, a empresa deve salientar as atividades sociais planejadas neste âmbito para serem desenvolvidas na prática da responsabilidade social. No entanto, a ênfase dada na execução das atividades pertinentes a esse contexto deve ser direcionada para as demandas sociais, cujo elo se faz de acordo com a cultura da organização empresarial, isto é, encontram-se continuamente correlacionadas ao trabalho e ao modelo estratégico preestabelecido pela companhia. Esse é um critério minucioso que tem que ser analisado cuidadosamente, pois desatando os laços entre as demandas da sociedade e a cultura organizacional, as ações da responsabilidade social podem converter-se em simples atividades abnegadas (TERENCE, 2011).

É sabido que existe discordância entre os grupos de interesses, em grande parte, e também em suas submissões, caracterizando-as como organizações heterogêneas e dissonantes. A influência dos grupos participativos na empresa favorece uma maior dependência e um grande poder descentralizado nas ações relativas à organização. Assim, administrar tais relações de poder irregulares, distintas e conflitantes torna-se um grande desafio imposto à gerência e aos responsáveis pela formulação e implantação das estratégias empresariais. A opção feita neste cenário pelos gestores referentes aos *stakeholders* consiste na descrição autêntica, e na eficácia de inspirar no ambiente empresarial expectativas e anseios de promoção efetiva de suas ações, e principalmente, satisfazer a urgência das demandas sociais (TERENCE, 2011).

A tomada de decisões pela empresa marcada por estratégias eficientes e diferenciadas proporcionam aos superiores uma maior credibilidade e conseqüentemente, aspiram retornos lucrativos, concretizando seu objetivo, uma vez que, oferece aos consumidores e clientes qualidade e confiança dos serviços prestados e produtos ofertados sem elevar os custos destes, estabelecendo vínculos satisfatórios com funcionários e fornecedores e com a comunidade em geral. A finalidade principal é tornar-se uma empresa que assuma sua responsabilidade diante de seus direitos deveres e, essencialmente, atribua valor aos trabalhadores, para que estes sintam confiança e que desejem prosperidade a empresa e que esta ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e compensador (MACHADO FILHO, 2002; OLIVEIRA, 2013).

Nesta perspectiva, Machado Filho (2002, p. 100) apresenta “três formas básicas de estruturas organizacionais alternativas para a condução de ações sociais, interna ou externa aos limites da empresa”. O estudioso destaca a opção interna, na qual a empresa opera sob as ações de responsabilidade social dentro da sua própria estrutura organizacional, mantendo essas atividades no seu organograma. Posteriormente, ressalta a opção externa, sendo aquela segundo a qual a empresa cria uma organização própria para operar as ações sociais, como uma fundação sem fins lucrativos, ou então desenvolve parcerias com outras instituições, aportando recursos.

Entretanto, não se opera diretamente com as ações de responsabilidade social. Implantar projetos e práticas iniciativas denota a responsabilidade social das companhias empresariais, uma vez que inclui o planejamento, desde uma investigação prévia do estado atual em que a empresa se encontra até a apresentação final do corpo de ações, propostas para esta finalidade.

Nesta ótica discursiva Melo Neto e Fróes (2001, p. 39) destacam a perspectiva sobre a responsabilidade social como porte estratégico organizacional expondo seu conceito: “[...] neste aspecto, a busca da responsabilidade pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas e *marketshare*”. Esta concepção destaca a responsabilidade social como ação social estratégica onde os investimentos são revertidos com ganhos positivos aos negócios. Como mencionado anteriormente, uma pequena fração sobre a conexão metódica das práticas socialmente responsáveis interligadas as inúmeras atividades da companhia no tocante a responsabilidade social empresarial constitui parte da estratégia da organização, acontecimento que depende da preparação efetiva de um planejamento estratégico. Ao contrário, a ação feita desordenadamente fora do planejamento da organização torna-se filantrópica e, dessa forma, não determina caminho para a implantação da responsabilidade social na entidade empresarial (OLIVEIRA, 2013).

Uma organização pode optar por uma forma prática de constituir a responsabilidade social numa ótica que a leve a compreender seu foco de atuação: meio ambiente, cidadania ou recursos humanos, bem como sua estratégia de ação e seu papel fundamental neste contexto. Este se une aos valores da organização, assim como o foco e a estratégia, se vinculam à ação e sua relação com seu cenário. Esses três elementos – o foco, a estratégia e o

papel – circunscrevem um campo de ação para a prática da responsabilidade social empresarial. A organização define a sua visão predominante e visões secundárias de responsabilidade social e estabelece parâmetros para avaliar a gestão dessa prática no que corresponde, por exemplo, à relação com a comunidade” (MELO NETO; FRÓES, 2001, p. 43).

O planejamento requer considerar a natureza como elemento próspero ante as decisões tomadas atualmente. Dessa forma, o planejamento permite examinar o momento em suma, e com isso, presume as dificuldades virtuais propiciando futuras soluções. Feita a investigação situacional é possível a tempo, preestabelecer, arquitetar, almejar e conceber um futuro vindouro, e assim, implantar metodologias para se tornar realidade. Neste âmbito, criam-se condições possíveis de serem executadas, no futuro, mas é preciso fazer um planejamento estratégico bem elaborado e, portanto, tomar decisões precisas com antecedência, delimitando as alternativas a serem desenvolvidas para cada ação, e também designar atividades ao longo do tempo para que se chegue ao clímax aspirado (MIYAKE, 2014).

Melo Neto e Fróes (2001) ressaltam que ao adotar políticas de responsabilidade social, as empresas optantes por essa modalidade, utilizam estratégias que apresentam sintonia aos interesses e anseios de seus agentes, além do simples destaque na preocupação com a plenitude de lucros e a dedução de custos. O desafio a ser vencido nesse percurso é enfrentar os parâmetros e as variáveis relacionadas ao desempenho social e ambiental, referentes à base de análises e o acompanhamento de ações e projetos e testes com seus respectivos resultados.

Portanto, a inclusão do planejamento estratégico no cenário empresarial favorece a articulação, a escolha, a adoção e o estabelecimento de indicadores e medidas que fornecem informações sobre essa temática. No entanto, além do exercício associado às funções da produção, de *marketing*, de finanças e de desenvolvimento de produtos e serviços, de recursos humanos, de compras e manutenção, entre outras a empresa deve efetuar um elo metódico junto às atividades da responsabilidade social empresarial, adotando uma estrutura possível e harmônica diante de sua realidade (MIYAKE, 2014).

2.2 ANÁLISE SWOT

Na concepção de Dutra (2014), em virtude da característica interdisciplinar da Análise SWOT, é possível utilizá-la em variados ambientes de estudo. É usada para ajudar as organizações a identificar sua direção estratégica, isto é, conhecer a si mesmas e seu ambiente (ANDRADE; AMBONI, 2010). É realizada a partir de um mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, com o objetivo de atingir metas através do planejamento estratégico (MARTINS et al., 2013).

Ferreira et al. (2019) conceituam o vocábulo SWOT como um acrônimo de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, desenvolvido por dois professores da Universidade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Os pontos fortes e fracos de um ambiente são estabelecidos pelas situações atuais da empresa e estão

relacionados a fatores internos. Os pontos fortes representam recursos que podem melhorar o desempenho e os pontos fracos são falhas ou defeitos que podem causar perda de vantagem competitiva, eficiência ou recursos financeiros. Oportunidades e ameaças, relacionadas a fatores externos, representam uma previsão do futuro (DANTAS; MELO, 2008; FERREIRA et al., 2019).

A Análise SWOT é usada especialmente para ajudar no desenvolvimento da estratégia e pode ser aplicada em diversas situações, como análise de sistemas de integração, fluxo de informações e tarefas (KOTLER; KELLER, 2006). As principais vantagens dessa análise, segundo Ferreira et al. (2019, p. 3) são:

- 1) simplicidade, porque não requer treinamento extensivo nem habilidades técnicas para sua utilização bem-sucedida, [...] o analista precisa apenas de um completo entendimento da natureza da empresa e do setor em que atua;
- 2) menor custo, pois além da falta de treinamento reduz custos relacionados ao planejamento estratégico;
- 3) flexibilidade, porque [...] a análise SWOT é capaz de melhorar o planejamento estratégico de uma organização em termos de qualidade, independentemente dos grandes sistemas de informações de marketing;
- 4) integração e síntese de diversas informações, de natureza qualitativa e quantitativa, amplamente conhecidas ou recém adquiridas, de diferentes fontes, a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fragilidade em um dos principais pontos fortes do processo de planejamento;
- 5) colaboração e troca de informações entre os gerentes de diferentes áreas operacionais.

Estudos realizados sobre a análise SWOT foram encontrados. No Brasil, é possível mencionar obras aplicadas a vários segmentos: Sousa et al. (2019) no cenário apícola nordestino, Scheidegger et al. (2015), em um restaurante universitário, Sousa e Silva (2015), na área têxtil, Hennig, Danilevicz e Dutra (2012), no ramo de fitness, Souza et al. (2010), na área de *fast food* e Michelon et al. (2006), no ramo de alimentos e bebidas.

Já no exterior, também há pesquisas que fazem uso da análise SWOT, como: Dzonzi-Undi e Li (2015), em regulação ambiental e segurança na indústria de mineração de carvão, Zhang e Chen (2013), na indústria de reciclagem, Markovska et al. (2009), no desenvolvimento de energia sustentada e Kurttila et al. (2000), aplicando na certificação florestal.

Portanto, a Análise SWOT é uma ferramenta que foi aplicada a vários contextos, desde serviços como adequação até a indústria extrativa. Cruz et al. (2015) afirmam que nenhum método é capaz de atender a todos os requisitos durante uma análise, mas esse fator depende da profundidade da análise, da situação atual do negócio e das necessidades do tomador de decisão.

Queiroz et al. (2012) descrevem que com o aporte realizada em SWOT, uma empresa é capaz de perceber claramente o que deve ser mudado, quais medidas devem

ser tomadas, bem como quais as estratégias devem ser adotadas para atingir as metas e objetivos da empresa.

Para Melo, Pimenta e Piato (2010), as dificuldades identificadas pelos executivos de um grande grupo atacadista brasileiro em relação à Análise SWOT: mais dificuldades em identificar pontos fortes do que o percebido como errado na organização; suponha que os gerentes sempre tenham o conhecimento e a informação que lhes permitam perceber os pontos fortes ou fracos da organização; a implementação da estratégia depende do poder e influência do pessoal envolvido, portanto, deve se concentrar nos diretores; efeitos descritos como fragilidades, porém sem identificação das causas.

Pesquisadores vêm desenvolvendo estudos para melhorar a ferramenta de análise SWOT. Al-Araki (2013) apresentam dois frameworks da Análise SWOT, que podem ser utilizadas separadamente ou em conjunto com a ferramenta original, para identificar como esta ferramenta deve ser usada frente às decisões empresariais.

Pai et al. (2013) desenvolveram um mecanismo de Análise SWOT baseado na ontologia utilizada pela estrutura de informação do eWOM (Experiência Compartilhada On-Line do Cliente sobre Compra e Uso de Produtos e Serviços) para revelar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa.

Ferreira et al. (2019) investigaram uma nova técnica de Análise SWOT quantificada, baseada no modelo multicritério de apoio à decisão, visando favorecer um apoio mais eficiente e flexível à tomada de decisão, e ainda promover a otimização da usabilidade das ferramentas.

METODOLOGIA

O estudo fundamentou-se na pesquisa descritiva, observacional, documental, bibliográfica, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa, por procurar “descobrir com que frequência um fato ocorre, sua natureza, características, causas e relações com outros fatos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Os dados foram disponibilizados pelo setor de gestão industrial da empresa de laticíneos, baseada pela perspectiva das visitas *in loco* e entrevistas realizadas com os seus funcionários. A matriz SWOT foi utilizada como instrumento de relevância para ajudar na construção da estratégia enfatizando a necessidade de bem realizar o diagnóstico dos ambientes interno e externo para a construção de um caminho orientado pelo pensamento estratégico e convergente com as necessidades futuras.

Utilizando um exemplo didático é apresentada a matriz SWOT e correspondente análise dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, explorando os aspectos que podem ser utilizados na elaboração da estratégia (FERNANDES, 2012).

A análise SWOT foi realizada a partir de três etapas, baseadas no modelo proposto por Dutra (2014). Assim, a primeira etapa constituiu-se de uma pesquisa acerca da empresa e o mercado em que atua, apresentando as seguintes características: fatores internos, delineando o estágio de armazenamento e expedição, classificado como pontos fortes e fracos; e fatores externos (oportunidades e ameaças). Ademais, obteve-se a partir das visitas *in loco* e pelas entrevistas com os funcionários da

empresa de laticínios, importantes informações relativas a organização empresarial, e ainda buscou-se investigar em veículos oficiais disponibilizados pela própria empresa via internet.

A segunda etapa compreendeu a organização dos itens listados, isto é, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Foram avaliados cada um dos elementos quanto a sua magnitude e importância, segundo os embasamentos de Dutra (2014). A magnitude encontra-se na intensidade da influência sobre cada um dos fatores na organização, de modo a significar que as forças e oportunidades classificadas tem um nível de 1 a 3, sendo 1 de baixa magnitude, 2 de média magnitude e 3 de alta magnitude. As fraquezas e ameaças recebem a classificação em nível -1 a -3, sendo -1 de baixa magnitude, -2 de média magnitude e -3 de alta magnitude. A relevância relaciona-se à atual primazia que cada instrumento possui na empresa, sendo a classificação 1 (um) pouco importante e 3 (três) muito importante. A magnitude e a importância dada aos valores são multiplicadas para cada um dos fatores

elencados, objetivando a obtenção da sua classificação face aos demais.

A terceira etapa consistiu na concepção e validação da Análise SWOT, em que se apresenta uma relação dos fatores, isto é, os pontos fortes e fracos que são confrontados por oportunidades e ameaças. A organização dos elementos se propõe a localizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com maior grau no centro da matriz.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse âmbito, destacam-se os fatores internos e externos que influenciam o estágio de armazenamento e embarque da empresa de laticínios. Para apresentação dos fatores, valores de magnitude e importância, foram designados, de acordo com o proposto por Dutra (2014).

A Tabela 1 apresenta o resultado desses dois primeiros passos da análise. Optou-se por identificar os elementos da seguinte forma: Forças; Fraquezas; Oportunidades; e Ameaças.

Tabela 1: Avaliação quantitativa na análise SWOT da etapa de armazenamento e expedição da empresa processadora

Variáveis	Magnitude	Importância	Classificação	
FORÇAS	F1: Adequação às normas e legislações	3	3	9
	F2: controle de qualidade rígido	3	3	9
	F3: Fusão com a empresa líder do setor	3	2	6
	F4: Treinamento oferecido pela equipe de ergonomia	2	1	2
	F5: Funcionários como um dos focos da missão	1	1	1
FRAQUEZAS	FR1: Ambiente físico arriscado aos trabalhadores	-3	2	-6
	FR2: Ritmo de trabalho exclusivamente dependente da máquina	-3	1	-3
	FR3: Baixo pagamento	-3	1	-3
	FR4: Máquinas e equipamentos obsoletos	-3	1	-3
	FR5: Treinamento insuficiente	-1	1	-1
OPORTUNIDADES	O1: Ausência de concorrência	3	3	9
	O2: Automação de processos	3	1	3
	O3: Melhorias na embalagem	2	1	2
	O4: Pesquisa aplicada no setor	1	1	1
	O5: Oferta de treinamento gratuito	1	1	1
AMEAÇAS	A1: Alta taxa de rotatividade	-3	3	-9
	A2: Falta de força de trabalho	-3	3	-9
	A3: Alterações na legislação	2	2	-4
	A4: Atraso no embarque e transporte de cargas	-1	1	-1

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Como observado na Tabela 1 acima, os pontos fortes que se destacam na etapa analisada são a adequação às normas e legislações e o rígido controle de qualidade. A fraqueza mais influente é o ambiente físico arriscado dos trabalhadores. Quanto às influências externas, a ausência de concorrência pode ser destacada como uma grande oportunidade e a alta taxa de rotatividade de funcionários e a falta de mão de obra como ameaças.

A adequação às normas e legislações deve-se principalmente à existência, a partir de 2013, de uma Norma Regulamentadora específica sobre a indústria de processamento de doces, a NR-36. Esta força, juntamente com a principal oportunidade desta etapa, a falta de concorrência, pode fornecer para a empresa a capacidade de superar as fraquezas e ameaças.

A principal fragilidade do estágio de armazenamento e expedição da empresa estudada corrobora com o que foi apresentado na bibliografia: o entorno físico é arriscado para os trabalhadores. Motoki et al. (2013) destacam os altos níveis de adoecimento e afastamento do trabalho. Evangelista (2011) destaca o alto risco de acidentes, enquanto Al Amin et al. (2013) acentuam que o número de acidentes e doenças ocupacionais em empresas de gêneros alimentícios é duas vezes maior que a taxa média, devido ao manuseio constante com máquinas e equipamentos que somam riscos.

Os fatores que levam à Fraqueza principal, apresentados na bibliografia e corroborados deste trabalho, também influenciam nas Ameaças destacadas: alta taxa de rotatividade de funcionários e falta de mão de obra, que além dos fatores citados, podem estar relacionados ao trabalho questão do ritmo (SARDA et al., 2009).

FORÇAS ASSOCIADAS ÀS OPORTUNIDADES

Entre os aspectos Força (F1) e Oportunidades (O1, O2 e O3) apresenta-se as seguintes ponderações:

O F1, adequação às normas e legislações, poderá relacionar-se diretamente às Oportunidades, O1, O2 e O3. Como exemplo, tem-se a Norma Regulamentadora NR-12, a qual determina diretrizes para as empresas de processamento de alimentos, em que os equipamentos e ferramentas acessíveis devem favorecer a adoção de posturas e movimentos adequados, facilidade de uso e conforto, para não obrigar o trabalhador ao uso excessivo em pé ou de força, pressão, retenção, flexão, extensão ou torção dos segmentos do corpo. Uma das formas de melhoria é a adoção de processos mais automáticos (O2). Outra Oportunidade seria melhorar as embalagens (O3) de tal forma que esta fosse feita de forma segura e confortável, pelo fato de a etapa estudada ter como principal atividade a expedição e o manuseio do material.

A F1 também está associada a novas pesquisas referentes ao estágio de armazenamento e embarque (O2), que representam uma oportunidade para melhorar os fatores que têm sido apontados como negativos, por meio das considerações e da análise, consideradas prejudiciais especialmente para os trabalhadores do setor de produção.

Por meio da pesquisa, os seguintes aspectos podem ser melhorados: ambiente físico (especialmente ambiente térmico, ruído e iluminação), carga física, qualificação e treinamento dos trabalhadores.

A NR-12 também fornece orientação sobre os treinamentos que devem ser realizados tanto na admissão como periodicamente. Uma oportunidade também é a oferta de qualificação profissional livre (O3), fornecida pelas instituições de ensino público, na qual os trabalhadores são capazes de melhorar suas habilidades e conhecimentos e têm melhores chances de crescimento pessoal e profissional.

O rígido controle de qualidade adotado na etapa de produção em análise (F2) é uma força que se destaca juntamente com as inúmeras oportunidades de trabalho, ajudando na preservação do posicionamento da empresa. Além disso, pode ser usado de modo mais intenso quando relacionado a O2, automação de processos, visto que a melhoria dos processos propicia resultados significativos.

A F3, fusão com a empresa líder do setor, está diretamente relacionada à O1, ausência de concorrência. Por pertencer a um grande grupo da indústria de processamento de alimentos, a empresa estudada detém uma participação de mercado dominante, o que facilita sua evolução. Essa força também tem uma forte relação com a O2, automação de processos.

O F4 está diretamente relacionado ao O5, pois se complementam para ter trabalhadores qualificados para suas funções. Assim, os resultados dessa conexão impactam o St2, relacionado ao controle de qualidade do setor estudado. Trabalhadores qualificados trabalham melhor, obedecendo também às regras e legislações, mencionadas no St1.

Em relação ao F5, é possível ressaltar que a missão institucional é um dos elementos estratégicos de uma empresa. Vinculando essa força à O4, que chega à pesquisa aplicada do setor, a empresa consegue desenvolver estratégias para potencializar a cultura organizacional.

A missão institucional, apresentada pela garantia de um futuro melhor para os trabalhadores, revela-se como um dos principais caminhos para a empresa otimizar a qualidade de vida de seus trabalhadores, o que tem um impacto expressamente positivo em suas taxas produtivas.

AMEAÇAS CONVERTIDAS EM OPORTUNIDADES

As ameaças devem ser usadas para maximizar as oportunidades existentes e gerar novas oportunidades.

As principais ameaças verificadas ao estágio de armazenamento e envio da empresa de processamento de alimentos, de acordo com a análise SWOT, foram as altas taxas de rotatividade e a falta de mão de obra (A1 e A2, respectivamente). Eles podem ser minimizados pelas oportunidades O2, O3, O4 e O5. Essas ameaças se destacaram, uma vez que a etapa produtiva estudada é caracterizada por altas taxas de adoecimento e licença de trabalho, o que torna o trabalho na empresa em estudo como arriscado. Isso se deve principalmente às baixas

temperaturas, o que leva a rigidez muscular, problemas de circulação, além da redução da destreza, aumentando os riscos de acidentes. Ademais, a taxa de lesões por esforços repetitivos é muito alta, como apresentado em outros estudos (AL AMIN et al., 2013; FERREIRA, 2015).

Tais fatores caracterizam e enfatizam o motivo das ameaças A1 e A2, e através de oportunidades como automação de processos (O2) é possível reduzir os erros humanos, economizar tempo e recursos, gerando ganho de produtividade. Por outro lado, a melhoria de embalagens (O3) é necessária, pois nesta etapa do processo de produção os produtos são manipulados e movimentados, sendo necessário um suporte adequado (FERREIRA, 2015).

Também se ressalta que é preciso minimizar e evitar ameaças A1 e A2, na pesquisa aplicada no setor (O4) e na oferta de qualificação profissional livre (O5).

A O1, ausência de competição, poderia minimizar a A1, já que os trabalhadores podem ter dificuldades para encontrar outras opções de trabalho na região. No entanto, essa oportunidade não parece ser suficiente para diminuir a alta rotatividade de trabalhadores, sugerindo que a empresa deve buscar outras estratégias para reter seus trabalhadores, relacionados, principalmente, a programas de qualidade de vida corporativa. Oportunidades relacionadas à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores devem ser notadas e utilizadas pela empresa.

O A3, mudanças na legislação, refere-se a O5, oferta de qualificação gratuita. As Escolas Técnicas estão cientes das atualizações legais que impactam os trabalhadores e os processos produtivos, oferecendo qualificação que supera as necessidades emergentes do mundo profissional. Além disso, mudanças na legislação podem significar oportunidades de melhoria de processos (O2), bem como inovações mais ou menos significativas no estágio de armazenamento e envio e na empresa como um todo. Novas legislações que trazem melhorias para os direitos dos trabalhadores também são oportunidades de melhoria de processos, uma vez que têm impacto na qualidade de vida corporativa e podem até minimizar as taxas de rotatividade (A1).

Ao contrário, a A4, atraso no embarque e transporte de cargas, pode ser minimizada e até eliminada pelas oportunidades O2, O4 e O5. A automação dos processos (O2) levaria a uma maior padronização no processo produtivo e, portanto, mais rapidez e agilidade, com eliminação do desperdício no processo. Caso a automação não seja realizável, é possível minimizar essa ameaça através da oferta de uma maior qualificação dos trabalhadores (O5). A pesquisa aplicada no setor (O4) também é uma forma de mitigar ou mesmo eliminar o A4, para identificar o que está causando atrasos de armazenamento e envio e resolver esse problema.

O A5, envelhecimento da população, pode ser convertido em oportunidades relacionadas a programas para idosos. A população brasileira está envelhecendo e, portanto, várias ações sociais estão surgindo, visando melhorar a qualidade de vida dos idosos, bem como reinseri-los no mercado de trabalho. O A5 convertido em oportunidade também pode ajudar a minimizar A2, falta de mão de obra, caso os processos sejam automatizados (O2) e empacotados em melhorias (O3), através de pesquisas (O4), possibilitando a etapa estudada de contratação de

trabalhadores idosos. Portanto, é necessário que as condições de trabalho permitam a acomodação das capacidades e limitações dos idosos. Certamente nem todas as posições de trabalho do estágio de armazenamento e envio serão adequadas para receber trabalhadores idosos, no entanto, se alguns deles o fizessem, seria uma oportunidade a ser explorada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo proposto, foi possível considerar que o objetivo foi alcançado. Mediate a aplicabilidade da Análise SWOT, desenvolveram-se soluções para o estágio de armazenamento e expedição de uma empresa de processamento de alimentos, visando aprimorar processos e atividades internas. Entre as propostas, destaca-se a qualificação de funcionários, bem como a automação de processos e melhorias na embalagem dos produtos.

A análise SWOT revelou que o estágio de armazenamento e envio indica diversos pontos fortes e ameaças no setor analisado. Portanto, várias correlações entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades foram realizadas, a fim de apontar estratégias para o estágio de armazenamento e envio.

A pesquisa buscou a possibilidade de otimização desta etapa do processo de produção através de ferramentas de gestão estratégica, principiando pelo diagnóstico, sendo este um ponto essencial para a implantação de qualquer outro instrumento de gestão que possa conceber a inovação do setor.

Este trabalho demonstra a possibilidade de implementação de uma ferramenta de gestão, especificamente, a elaboração de relatórios diagnósticos claros e precisos, baseados na metodologia de estudiosos que abordam este relevante tema. O estudo oportunizou a percepção acerca das principais vantagens da Análise SWOT que são: simplicidade, baixo custo, flexibilidade, integração e sumarização das inúmeras informações e ainda a colaboração na troca de dados.

Essa ferramenta permite uma análise profunda para indicar a necessidade de ações com potencial para beneficiar a etapa estudada, tanto do ponto de vista da empresa quanto dos trabalhadores. A riqueza da Análise SWOT reside em estabelecer conexões entre os vários fatores identificados (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) para trazer inovação aos processos, melhoria na qualidade de vida do trabalho e crescimento para a empresa, sem prejuízo para a empresa e seus funcionários.

Compreende-se, a partir da realização desse estudo, a necessidade de que os gestores empresariais e, principalmente, os que exercem atividades com a etapa estudada, elaborem e realizem uma análise da matriz SWOT, com a finalidade de identificar estratégias, uma vez que o entendimento da realidade em que estão inseridos torna-se fundamental ao progresso e estabilidade da empresa.

A pesquisa e sua análise revelam que a ferramenta utilizada é eficaz para a sistematização e introdução de informações soltas de maneira simples, sendo apropriada para as demais etapas de produção, que também necessitam

de elementos importantes de estudo para a realização do seu processo de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

AL AMIN, M. S.; NURADILAH, Z.; ISA, H.; NOR AKRAMIN, M.; FEBRIAN, I.; TAUFIK. A review on ergonomics risk factors and health effects associated with manual materials handling. **Advanced Engineering Forum**, 2013; 10, 251-256.

AL-ARAKI, M. SWOT analysis revisited through PEAK-framework. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, 25(3), 615-625, 2013.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégia de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAÚJO, J. C. et al. **Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**, Lins. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CHARAN, R. **Pipeline de Liderança - Desenvolvimento de Líderes Como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Alta Books, 2013.

CRUZ, D. F.; SAKAYA, A. Y.; FERREIRA, M. G. G.; FORCELLINI, F. A.; ANJOS, S. J. G.; ABREU, A. F.; CAUCHICK MIGUEL, P. A. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, 15(1), 50-77, 2015.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, 8(1), 118-130, 2008.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding** (Dissertação de mestrado). Curso de Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2014.

DZONZI-UNDI, J.; LI, S. SWOT analysis of safety and environmental regulation for China and USA: its effect and influence on sustainable development of the coal industry. **Environmental Earth Sciences**, 74(8), 6395-6406, 2015.

EVANGELISTA, W. L. **Análise ergonômica do trabalho em um frigorífico típico da indústria suínica do Brasil**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia Agrícola, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da

Estratégia. **Revista Ciênc. Juríd.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento Estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão AEMS**, Três Lagoas-MS, 2013.

FERREIRA, E. P. **Estudo ergonômico de uma empresa de abate de aves: o caso do setor de armazenagem e expedição** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FERREIRA, E. P. et al. Strategic management in the meat processing industry: an application of SWOT Analysis in storage and shipping stage. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n.2, e3147, 2019.

HENNIG, E. T.; DANILEVICZ, Â. M. F.; DUTRA, C. C. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado às microempresas: um estudo de caso na área de fitness. **Revista Produção Online**, 2012; 12(2), 270-296.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KURTTILA, M.; PESONEN, M.; KANGAS, J.; KAJANUS, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis: a hybrid method and its application to a forest-certification case. **Forest Policy and Economics**, 2000; 1(1), 41-52. [http://dx.doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0).

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo de multicaseos**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.

MARKOVSKA, N.; TASESKA, V.; POP-JORDANOV, J. SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development. **Energy**, 2009; 34(6), 752-756.

MARTINS, G. H.; MARTINS, G. H.; WIENS, H.; FERREIRA, R. L.; MARTINS, S. S. F. Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório. In: **Anais [...]** 10º Congresso Internacional de Administração (pp. 1-10). Ponta Grossa: UEPG, 2013.

MELO NETO, F. P.; FROES C. **Gestão da responsabilidade social: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, D. C.; PIMENTA, M. L.; PIATO, E. L. Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. **Gepros**, 2010; 5(2), 75-91.

MICHELON, M. J.; PILATTI, L. A.; LIMA, I. A.; CARVALHO, H. G. A criação do conhecimento

corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. **Revista Produção Online**, 206; (1), 1-24.

MIYAKE, P. C. **Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: Um Estudo de Caso. Trabalho de Conclusão de Curso.** São Carlos: EESC –US, 2014.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Discussing sustainability in business context and in performance disclosures: analysis of Brazilian case studies. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, Sept. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300514&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 6 jun. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAI, M.-Y.; CHU, H.-C.; WANG, S.-C.; CHEN, Y.-M. Ontology-based SWOT analysis method for electronic word-of-mouth. **Knowledge-Based Systems**, 2013; 26, 134-153.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª ed. Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E>. Acesso em: 02 jun. 2019.

QUEIROZ, J. V., HÉKIS, H. R., NASCIMENTO, H. M., NELSON, R. B., & ALMEIDA, V. D. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – Direct to Door Express. **Gepros**, 2012; 7(1), 49-64. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/51/392>. Acesso em: 28 jun. 2019.

SARDA, S. E.; RUIZ, R. C.; KIRTSCHIG, G. A tutela jurídica da saúde dos empregados de frigoríficos: considerações dos serviços públicos. **Acta Fisiátrica**, 2009; 16(2), 59-65.

SCHEIDEGGER, A. P. G.; GAUDÊNCIO, J. H. D.; FAVARETTO, F.; LIMA, R. D. S. Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório. **Revista Produção Online**, 2015; 15(1), 375-402. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1924>.

SOUSA, C. M. P; SILVA, L. C. Gestão de processos na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa organização do setor têxtil do agreste de Pernambuco. **Revista Produção Online**, 2015; 15(2), 646-670. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1935>.

SOUSA, M. N. A. et al. Análise FFOA das associações de apicultores do sertão da Paraíba. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental** (Pombal - PB - Brasil) v. 13, n.1, p.01 - 11, jan - mar, 2019

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

VALIM, A.; GUIDINELLI, A. C. I. P.; GONÇALVES, C.; MALAVOTI, J.; VITAL, L.; PEDRONI, L. **O modelo SWOT.** 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/analise-swot/3060/download/>. Acesso em: 23 jun. 2019.

ZHANG, H.; CHEN, M. Research on the recycling industry development model for typical exterior plastic components of end-of-life passenger vehicle based on the SWOT method. **Waste Management**, 2013; 33(11), 2341-2353.