

# Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição

*Strategic management in the meat processing industry: an application of SWOT analysis in storage and shipping stage*

Evelise Pereira Ferreira<sup>1</sup>   
Crislaine Gruber<sup>2</sup>   
Eugenio Andrés Díaz Merino<sup>2</sup>   
Giselle Schmidt Alves Díaz Merino<sup>2</sup>   
Lizandra Garcia Lupi Vergara<sup>2</sup>

**Como citar:** Ferreira, E. P., Gruber, C., Merino, E. A. D., Merino, G. S. A. D., & Vergara, L. G. L. (2019). Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. *Gestão & Produção*, 26(2), e3147. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>

**Resumo:** Para permanecerem competitivas no cenário industrial atual, as empresas precisam realizar diagnósticos de forma sistemática a fim de prospectar estratégias de posicionamento no mercado. Além de análises globais, é necessário examinar cada uma das etapas do processo produtivo da empresa, pois todas concorrem para o sucesso do negócio, em maior ou menor grau. Considerando o diagnóstico essencial para a manutenção de uma empresa em um patamar competitivo, este trabalho tem o objetivo de propor soluções para a etapa de armazenagem e expedição de um frigorífico, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e atividades internas. Para isso, utilizou-se a ferramenta Análise SWOT, a qual permite organizar por ordem de relevância forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa ou à etapa de armazenagem e expedição, e correlacionar esses fatores. Para subsidiar o diagnóstico, foram utilizadas informações disponíveis na literatura e realizadas visitas *in loco* e entrevistas com trabalhadores do frigorífico. A Análise SWOT indicou que a etapa em estudo se encontra no segundo quadrante da matriz, denominado Manutenção. Com base no resultado da análise, fez-se um estudo relacionando as forças e as oportunidades destacadas, seguido da conversão das ameaças em oportunidades e da utilização das forças para eliminar as fraquezas, além de sugestões de estratégias para a etapa de armazenagem e expedição. Dentre as propostas, destacam-se, por exemplo, capacitação dos trabalhadores, automatização de atividades e melhoria das embalagens dos produtos.

**Palavras-chave:** Frigoríficos; Etapa de armazenagem e expedição; Análise SWOT; Ferramentas de diagnóstico.

**Abstract:** Companies need to perform systematic diagnoses to prospect the market positioning strategies and remain competitive in the current industrial scenario. Each of the company's sectors must be analyzed because they all lead to business success. Based on the understanding that diagnosis is essential for maintaining the competitiveness of a company, this document aims to propose improvements in processes and activities of storage and shipping stage of a meat processing company. A SWOT analysis is used to classify strengths, weaknesses, opportunities, and threats and to correlate these factors. The information for the diagnosis was collected initially on literature and then through on-site visits and interviews with employees from the meat processing company. The results indicated that the storage and shipping stage of the analyzed company is positioned on the second matrix quadrant, called Maintenance. Based on the achieved results, a correlational study between strengths and opportunities has been carried out, converting threats into opportunities, using strengths to eliminate weaknesses, and also suggestions of strategies to the storage and shipping stage are presented. Among the proposals, the training of workers, activity automation and improvement of product packaging can be highlighted.

**Keywords:** Meat processing industry; Storage and shipping stage; SWOT analysis; Diagnosis tools.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Campus Universitário, Av. Maria Anunciação Gomes Godoy, 1650, Bairro Malafaia, CEP 96413-172, Bagé, RS, Brasil, e-mail: eveliseferreira@unipampa.edu.br

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Campus Universitário, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Bairro Trindade, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil, e-mail: crislaine.gruber@ifsc.edu.br; eugenio.merino@ufsc.br; gisellemerino@gmail.com; l.vergara@ufsc.br

Recebido em Maio 4, 2017 - Aceito em Out. 20, 2018

Suporte financeiro: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

## 1 Introdução

No Brasil, as indústrias do ramo frigorífico são muito importantes, especialmente para sua economia. De acordo com as estatísticas do Cadastro Central de Empresas, existem aproximadamente cinco milhões de empresas no país. Dentre elas, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, o setor de abate e fabricação de produtos de carne compreende em torno de quatro mil empresas, que possuem 505.851 trabalhadores. No setor de abate de suínos, aves e outros animais pequenos, existem aproximadamente 1.100 empresas que possuem um total de 320.626 trabalhadores (IBGE, 2016).

Contudo, apesar de os dados econômicos serem satisfatórios, há diversos desafios enfrentados pelas organizações desse ramo produtivo, especialmente ligados à concorrência. Para Porter (1989), a concorrência é a essência para o sucesso ou fracasso das organizações, de forma a adequarem suas atividades a fim de contribuir para um melhor desempenho. É preciso, de acordo com o autor, ter uma estratégia competitiva que se consolida pela busca de uma posição competitiva favorável para essas empresas. Barney (1991) afirma que uma empresa tem vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por atuais ou potenciais concorrentes. Diante desses desafios, as organizações buscam por processos adequados que proporcionem melhores condições de competitividade. Os frigoríficos, empresas produtoras e processadoras de carne, necessitam gerar e sustentar vantagens competitivas para sobreviverem, sendo seus principais desafios: diferenciar produtos, reduzir custos, formular estratégias mercadológicas inovadoras e pensar em novos modelos de negócios (Raimundo & Batalha, 2015).

Para Porter (1989), a vantagem competitiva emerge essencialmente do valor que uma organização consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da organização. Brito & Brito (2012) afirmam que, além de se manifestar em lucratividade, a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa, em diferentes momentos e situações. Para Tavares (2000) a análise dos ambientes, interno e externo, dentro de um escopo competitivo determinará qual a estratégia mais adequada para a organização em um dado momento, com vistas a proporcionar uma vantagem competitiva.

De acordo com Porter (1989), há dois tipos de abordagens para a vantagem competitiva: custo e diferenciação. A primeira abordagem destaca que devem ser realizadas melhorias contínuas nos processos da empresa em busca da eficiência produtiva. A abordagem em diferenciação enfatiza que o produto ou o serviço possuem atributos que os diferem e isso é valorizado pelos clientes, mesmo sendo seus preços mais elevados. Para Frontini et al. (2008), a vantagem competitiva ainda pode ser alcançada por

meio de uma abordagem na qual a organização opta por atender a todo um mercado, tendo como foco um segmento específico.

Barney (1991) ressalta que os recursos de uma empresa que podem gerar vantagem competitiva continuada devem ser: de grande valor, exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças; raro entre os concorrentes; imperfeitamente imitável, as outras empresas não podem obter esses recursos; não substituíveis, não deve haver outro recurso que não seja raro e de grande valor e que possa substituí-lo para alcançar a mesma estratégia.

Peteraf (1993) define como pilares da vantagem competitiva a heterogeneidade, os limites à concorrência, tanto baseados em resultados reais quanto em previsões, e a mobilidade imperfeita. Este modelo tem como objetivos destacar a importância de cada uma dessas condições e explicar o papel específico que cada um desempenha na criação e manutenção de rendas.

As organizações podem melhorar a rentabilidade, por meio de um sistema de gestão, desenvolvendo meios que direcionem a realização de atividades que de fato agreguem valor a elas (Michelon et al., 2006). Dessa forma, destaca-se como uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão a Análise SWOT, utilizada para analisar sistematicamente os ambientes internos e externos das organizações (Gao & Peng, 2011). Lepak et al. (2007) afirmam que uma maior compreensão da criação de valor pode ajudar as organizações, bem como os indivíduos e a sociedade, a avançarem e prosperarem em um mundo competitivo.

Considerando a importância do ramo frigorífico para a economia brasileira e a necessidade de as empresas se posicionarem estrategicamente para se manterem competitivas, este trabalho identificou como problemática o aperfeiçoamento dos processos e das atividades internas em frigoríficos. Assume-se que a etapa de diagnóstico é fundamental para a identificação de potencialidades e fragilidades das empresas e, conseqüentemente, para a proposição de soluções em seu processo produtivo. Portanto, este trabalho objetiva, por meio de um diagnóstico realizado com a Análise SWOT, propor soluções para a etapa de armazenagem e expedição de um frigorífico, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e atividades internas.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Caracterização do setor frigorífico

De acordo com a Norma Regulamentadora NR-36, um frigorífico/matadouro é um

[...] estabelecimento dotado de instalações completas e equipamentos adequados para abate, manipulação, elaboração, preparo e conservação das espécies de açougue sob variadas formas, com aproveitamento completo, racional e perfeito, de subprodutos não comestíveis; possui instalações de frio industrial (Brasil, 2013).

A organização do trabalho em empresas do ramo frigorífico, mesmo nos dias atuais, não considera as características psicofisiológicas dos trabalhadores, tampouco técnicas que busquem reduzir os riscos inerentes ao trabalho. Um dos fatores mais agravantes nesse processo de trabalho é o ritmo de trabalho (Sarda et al., 2009).

Os motivos pelos quais esses trabalhadores adoecem e correm diversos riscos de doenças são: ritmo intenso de trabalho, atividades monótonas, ambiente insalubre, pressão por produção e acidentes com os instrumentos de trabalho. Os fatores citados contribuem, cada vez mais, para o adoecimento dessa classe trabalhadora (Reis, 2012; Marchi, 2012; Evangelista, 2011; Takeda, 2010).

O desempenho dos trabalhadores é influenciado pelo clima, em particular a temperatura e a umidade ambiental. O ambiente físico dos frigoríficos é frio e ruidoso, o que exige dos trabalhadores maior esforço muscular. O resfriamento dos tecidos periféricos, especialmente das mãos e dos pés, reduz a força e o controle neuromuscular, aumentando a probabilidade de erros e acidentes (Sundstrup et al., 2013; Iida, 2005).

Uma das maneiras de reduzir ou até mesmo eliminar os elevados índices de adoecimento e acidentes de trabalho é por meio de uma intervenção. É importante a redução das exigências físicas e da jornada de trabalho, adoção de um regime de rotação de trabalho, reduzindo a carga de trabalho repetitiva e, conseqüentemente, diminuindo o risco de lesões musculoesqueléticas (Vogel et al., 2013; Sundstrup et al., 2013).

Por outro lado, o planejamento estratégico também pode auxiliar nesse sentido, pois é fundamental para estruturar a forma de atuação das organizações. Por meio dele, metas e objetivos são definidos conforme a situação em que a empresa se encontra. Uma empresa, ao abordar uma gestão estratégica, terá o planejamento intrínseco ao processo (Dutra, 2014). Para realizar prospecções, é necessário que a empresa conheça com profundidade o estado em que se encontra, ou seja, que construa diagnósticos. Uma das ferramentas utilizadas para a elaboração de diagnósticos empresariais é a Análise SWOT, que, segundo Melo et al. (2010), continua sendo uma importante ferramenta, apesar de criticada. Al-Araki (2013) afirma que a SWOT é atualmente um dos instrumentos mais utilizados para análise estratégica e também em outros estudos avaliativos. Para Pai et al. (2013), a SWOT tem sido muito aplicada no planejamento estratégico de empresas, análise de demanda de mercado e análise da indústria, sendo vista, de forma geral, como uma abordagem prática e eficaz.

## 2.2 Análise SWOT

Dutra (2014) afirma que devido à característica interdisciplinar da Análise SWOT é possível sua adequação a diferentes campos de estudo. A Análise

SWOT é utilizada para auxiliar as organizações na identificação da sua direção estratégica, ou seja, conhecerem a si mesmas e seu entorno (Andrade & Amboni, 2010). É realizada por meio do mapeamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico (Martins et al., 2013; Paliwal, 2006).

Dantas & Melo (2008) explicam que o termo SWOT, oriundo do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) desenvolvido por dois professores da Universidade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Christense. As forças e fraquezas do ambiente são estabelecidas pela posição atual da empresa e estão relacionadas com fatores internos. Pontos fortes representam recursos que podem melhorar o desempenho e pontos fracos são falhas ou defeitos que podem causar uma perda de vantagem competitiva, eficiência ou recursos financeiros. As oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos, representam uma antecipação do futuro (Dantas & Melo, 2008; Paliwal, 2006).

A Análise SWOT é utilizada especialmente para auxiliar no desenvolvimento de estratégias, podendo ser aplicada em diversas situações, tais como na análise de sistemas de integração, fluxo de informação e tarefas (Kotler & Keller, 2006). Os principais benefícios dessa análise, de acordo com Ferrell & Hartline (2009, p. 127), são: 1) simplicidade, pois não requer treinamento demorado nem habilidades técnicas para sua utilização com sucesso, “[...] o analista precisa apenas de uma compreensão abrangente da natureza da empresa e do setor em que ele opera”; 2) custos menores, pois além de não requerer treinamento, reduz custos agregados ao planejamento estratégico; 3) flexibilidade, pois “[...] a análise SWOT pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing”; 4) integração e síntese de diversas informações, sejam elas de natureza qualitativa e quantitativa, amplamente conhecidas ou recém adquiridas, e de diferentes fontes, “[...] a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do processo de planejamento”; e 5) colaboração e troca de informações entre os gerentes das diferentes áreas funcionais.

Foram encontrados na literatura diversos trabalhos que utilizam a Análise SWOT, muitas vezes em conjunto com outros métodos, na busca de compreender melhor uma realidade e identificar oportunidades de melhoria, ou de desenvolver trabalhos futuros mais aprofundados. No Brasil, podem-se citar trabalhos aplicados a diferentes setores e contextos: Scheidegger et al. (2015), em

um restaurante universitário; Sousa & Silva (2015), no setor têxtil; Hennig et al. (2012), no setor *fitness*; Souza et al. (2010), no setor de *fast food*; Bornia et al. (2007), em empresa de *software*; e Michelon et al. (2006), no setor de alimentos e bebidas.

No exterior também se encontram diversos estudos que utilizam a Análise SWOT, tais como: Kurttila et al. (2000), aplicado à certificação florestal; Markovska et al. (2009), em desenvolvimento de energia sustentável; Zhang & Chen (2013), na indústria de reciclagem; e Dzonzi-Undi & Li (2015), em regulação ambiental e segurança na indústria de mineração de carvão. Portanto, a Análise SWOT é uma ferramenta que vem sendo aplicada a diferentes contextos, desde serviços, como *fitness*, até a indústria extrativista.

Cruz et al. (2015) afirmam que nenhum método atenderá todos os quesitos durante a realização de uma análise, mas que esse fator depende principalmente da profundidade da análise, posição do negócio e das necessidades do tomador de decisão. Queiroz et al. (2012) afirmam que, a partir das análises realizadas com a SWOT, a organização pode perceber com clareza o que deve ser modificado, quais medidas devem ser tomadas e que estratégias devem ser adotadas para que a empresa atinja seus objetivos e metas.

Melo et al. (2010) destacam as dificuldades identificadas por executivos de um grande grupo atacadista brasileiro na Análise SWOT: mais dificuldade de identificar as forças do que aquilo que percebem como errado na organização; assumir que executivos sempre têm as informações e o conhecimento que lhes permitem perceber as forças ou fraquezas da organização; a implementação da estratégia depende do poder e da influência das pessoas envolvidas, portanto, deve ser concentrada com os diretores; efeitos descritos como fraquezas, porém sem identificação das causas.

Alguns estudiosos têm desenvolvido pesquisas a fim de aperfeiçoar a ferramenta da Análise SWOT. Al-Araki (2013) apresenta dois *frameworks* a partir da SWOT, os quais podem ser utilizados em separado ou em conjunto com a ferramenta original para identificar o como e o porquê das coisas. Pai et al. (2013) desenvolveram um mecanismo de Análise SWOT baseado em ontologia que utiliza a estrutura de informação de avaliações eWOM (experiências compartilhadas online por consumidores sobre compra e utilização de produtos e serviços) para revelar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. Gao & Peng (2011), por sua vez, investigaram um novo método de análise SWOT quantificada baseado no método multicritério de apoio à decisão a fim de fornecer um apoio à decisão mais eficaz e flexível e melhorar a usabilidade da ferramenta.

Neste estudo, utiliza-se a abordagem desenvolvida por Dutra (2014), que consiste em uma adaptação da Análise SWOT feita a partir da avaliação de

diversas aplicações. O detalhamento desta aplicação é apresentado a seguir, na seção 3.1. Optou-se por utilizar a proposta de Dutra (2014), pois a autora identificou as melhores práticas existentes e propôs uma adaptação da análise, a fim de torná-la mais clara, científica e eficiente.

### 3 Material e métodos

Esta pesquisa é classificada como aplicada, com o objetivo de elaborar conhecimentos para uma aplicação prática, direcionada para a solução de problemas específicos. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa qualitativa e sob o ponto de vista dos objetivos é exploratória. Os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisa em campo, bibliográfica, levantamento e participante (Marconi & Lakatos, 2010; Silva & Menezes, 2005).

Realizou-se um diagnóstico na etapa de armazenagem e expedição de um frigorífico, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e atividades internas, por meio da Análise SWOT. Esse método se mostrou eficaz pelo fato de auxiliar a organização no seu processo de gestão e está apresentado com detalhes na seção 3.1.

A etapa de armazenagem e expedição estudada, para fins de análise, foi organizada em dez postos de trabalho, conforme apresentado na Figura 1: 1 - Controle saída de túnel; 2 - Apontamento; 3 - Controle – importação; 4 - Controle – exportação; 5 - Plastificação; 6 - Paletização (1); 7 - Paletização (2); 8 - Transporte de paletes; 9 - Carregamento de produtos; 10 - Operador de empilhadeira.

A pesquisa foi realizada com base em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 2. Primeiramente, uma análise da literatura, a fim de explorar o tipo de indústria analisado, os frigoríficos, e a ferramenta Análise SWOT, investigando os conceitos adjacentes a ela e aplicações em diferentes contextos.

A segunda etapa foi realizada por meio de visitas à etapa de armazenagem e expedição do frigorífico objeto desta pesquisa. Por meio dessas visitas, foi possível conhecê-la com detalhes: a forma de organização do trabalho, os postos de trabalho, conforme apresentado na Figura 1, dentre outras questões. Durante essas visitas, procedeu-se a realização de entrevistas informais com os trabalhadores (Etapa 3), as quais, conforme Gil (2008), são a forma menos estruturada de entrevista e objetivam a obtenção de uma visão geral do problema a ser pesquisado, orientadas para pesquisas de cunho exploratório.

As entrevistas foram realizadas com os funcionários do frigorífico, incluindo o gerente de produção, o engenheiro de segurança do trabalho e dois técnicos em segurança do trabalho. Em específico, quanto aos trabalhadores da armazenagem e expedição, foram realizadas 33 entrevistas, sendo 21 trabalhadores da armazenagem, 10 da expedição e dois encarregados



Figura 1. Etapa de armazenagem e expedição do frigorífico estudado. Fonte: Elaborada pelos autores.

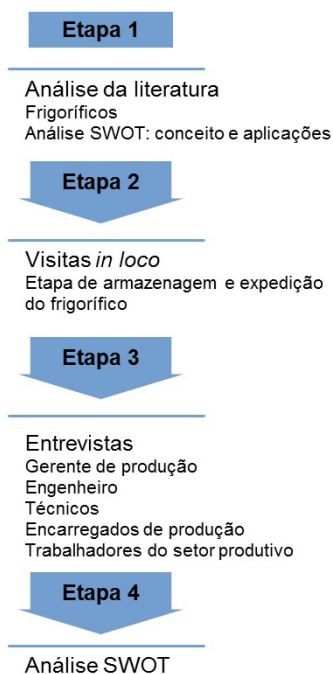


Figura 2. Etapas da pesquisa. Fonte: Elaborada pelos autores.

de produção. As entrevistas objetivaram identificar e conhecer a etapa de armazenagem e expedição e foram realizadas no período de setembro de 2014 a fevereiro de 2015.

Antecipadamente à realização das entrevistas, foi explicado aos entrevistados de forma individual o objetivo da pesquisa e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pelos entrevistados. O TCLE foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da universidade e aprovado por meio do parecer substanciado número 891622.

Por meio das visitas *in loco* e das entrevistas com os trabalhadores, pôde-se coletar os dados diretos, os quais foram subsídio para a realização do diagnóstico com a Análise SWOT (Etapa 4), especificada na seção 3.1.

### 3.1 Aplicação da análise SWOT

A Análise SWOT foi realizada em três etapas e teve como embasamento o modelo proposto por Dutra (2014). A primeira etapa consistiu em uma

pesquisa sobre a empresa e seu mercado, na qual foram considerados os seguintes aspectos: fatores internos da organização, realizando uma delimitação quanto à etapa de armazenagem e expedição (forças e fraquezas); e fatores externos (oportunidades e ameaças). Além das observações realizadas nas visitas *in loco* e das entrevistas com os trabalhadores, foram pesquisadas informações relacionadas à empresa em materiais oficiais, ou seja, fornecidos pela própria empresa, na Internet.

A segunda etapa consistiu na classificação dos itens listados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) ordenando-os do mais importante para o menos importante. Para classificar a importância de cada um dos fatores, utilizou-se o modelo proposto por Ferrell & Hartline (2009) e Dutra (2014), que sugerem avaliar cada um dos itens com relação a sua magnitude e importância. A magnitude refere-se à intensidade com que cada um dos fatores influencia a organização, sendo que as forças e oportunidades são classificadas em uma escala de 1 a 3, sendo 1 baixa magnitude, 2 média magnitude e 3 alta magnitude. As fraquezas e ameaças são classificadas em uma escala de -1 a -3, sendo -1 baixa magnitude, -2 média magnitude e -3 alta magnitude. A importância refere-se à prioridade atual que cada item detém na organização, sendo 1 pouco importante e 3 muito importante. Os valores de magnitude e importância

são multiplicados para cada um dos fatores listados a fim de obter-se sua classificação em relação aos demais.

A terceira etapa refere-se à construção e validação da Matriz SWOT, na qual realiza-se uma correlação entre os fatores abordados, ou seja, forças e fraquezas são confrontadas com oportunidades e ameaças. Dutra (2014) orienta organizar os elementos conforme apresentado na Figura 3, localizando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com classificação maior ao centro da matriz.

Após alocar os elementos na Matriz SWOT, faz-se a multiplicação dos valores dos elementos que se cruzam na matriz. Por exemplo, se a primeira Oportunidade tem valor igual a 9 e a primeira Força tem valor igual a 6, o cruzamento desses dois elementos resultará em 54, valor que será registrado no ponto de encontro dos dois.

A seguir, somando todos os valores contidos em cada um dos quadrantes (Forças × Oportunidades; Forças × Ameaças; Fraquezas × Oportunidades; e Fraquezas × Ameaças) pode-se observar qual quadrante apresenta maior peso na análise. Este quadrante representa o posicionamento do objeto de análise e a orientação que deverá ser tomada com base no diagnóstico realizado, conforme observado na Figura 4.

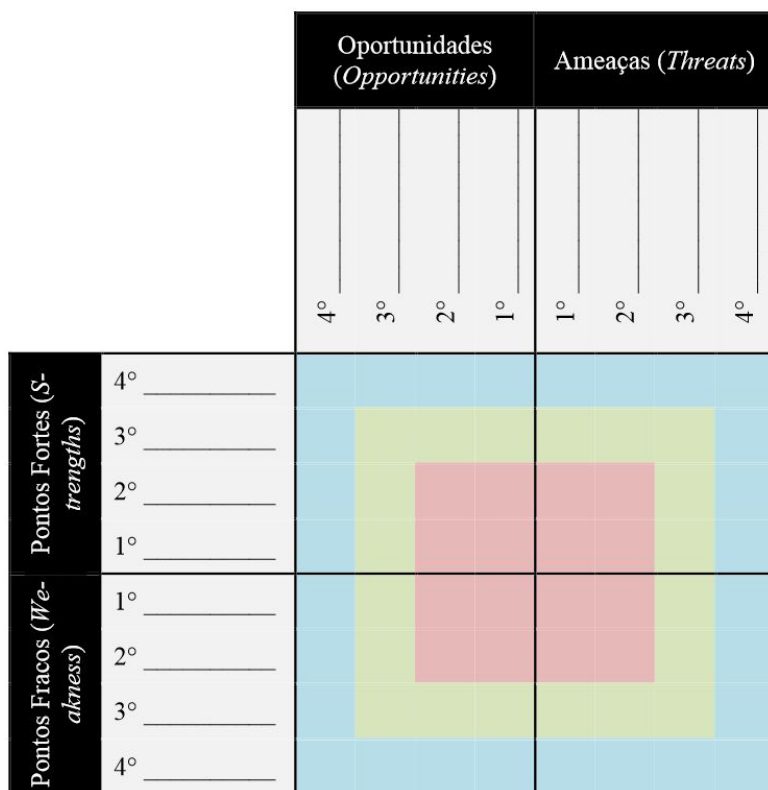


Figura 3. Localização dos elementos na Matriz SWOT. Fonte: Dutra (2014).



Figura 4. Cenários e estratégias identificados a partir da Matriz SWOT. Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

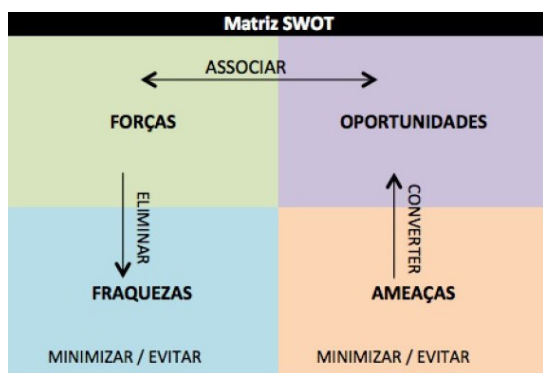


Figura 5. Matriz SWOT e seus quadrantes. Fonte: Dutra (2014).

Por fim, com base na Matriz construída, pode-se relacionar os itens de cada um dos quadrantes de acordo com a orientação Dutra (2014) (Figura 5). O objetivo dessa atividade é analisar com profundidade as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, estabelecendo as relações entre elas a fim de associar as forças e oportunidades, converter as ameaças em oportunidades e utilizar as forças para eliminar as fraquezas identificadas.

#### 4 Resultados e discussões

Com base nas observações coletadas *in loco* e nas entrevistas realizadas com os trabalhadores da empresa, foram destacados os fatores internos e externos que influenciam a gestão da armazenagem e expedição do frigorífico. Para cada um desses fatores, foram atribuídos os valores de magnitude e importância, conforme sugerido por Ferrell & Hartline (2009) e Dutra (2014). A Tabela 1 apresenta o resultado destas duas primeiras etapas da análise. Optou-se por identificar os elementos levantados da seguinte maneira: Forças (Fo); Fraquezas (Fr); Oportunidades (Op); e Ameaças (Am).

Como pode ser observado na Tabela 1, as Forças que mais se destacam na etapa analisada são a adequação às

normas e legislações e o rígido controle de qualidade. A Fraqueza de maior influência é o entorno físico arriscado para o trabalhador. Quanto aos fatores externos, tem-se a ausência de concorrência como Oportunidade de destaque e a alta rotatividade e a escassez de mão de obra como Ameaças.

A adequação às normas e legislações deve-se, principalmente, à existência, desde 2013, de uma Norma Regulamentadora voltada especificamente para os frigoríficos, a NR-36. Esta Força aliada à principal Oportunidade da etapa, a ausência de concorrência, pode proporcionar à empresa a capacidade de superar fraquezas e ameaças.

A principal fraqueza da etapa de armazenagem e expedição da empresa estudada corrobora com o apresentado na bibliografia: o entorno físico do frigorífico é arriscado para o trabalhador. Motoki et al. (2013) destacam os altos índices de adoecimento e afastamentos no setor. Evangelista (2011) fala dos altos riscos de acidentes, enquanto Al Amin et al. (2013) afirmam que o número de acidentes e doenças ocupacionais em frigoríficos é duas vezes maior que a média geral.

Os fatores que levam à principal Fraqueza, apontados na bibliografia e corroborados neste trabalho, também têm influência nas Ameaças destacadas: alta rotatividade de trabalhadores e escassez de mão de obra, que além dos fatores supracitados, podem estar relacionados com a problemática do ritmo de trabalho, apresentada por Sarda et al. (2009).

A partir dos fatores destacados e ranqueados, foi elaborada a Matriz SWOT (Figura 6). Na parte superior da Figura 6, pode-se observar que foi feita a multiplicação dos fatores em cada um dos quadrantes, de modo a concluir a construção da matriz por meio do somatório dos quadrantes, apresentado na parte inferior da mesma Figura.

O quadrante que soma o maior resultado entre todas as comparações indica maior peso na realidade empresarial, ou seja, onde a empresa está posicionada e qual sua orientação de atitude. De acordo com a

**Tabela 1.** Avaliação quantitativa na Análise SWOT da etapa de armazenagem e expedição do frigorífico.

		Magnitude	Importância	Classificação
<b>Forças</b>	Fo1: Adequação às normas e legislações	3	3	9
	Fo2: Rígido controle de qualidade	3	3	9
	Fo3: Fusão com empresa líder do setor	3	2	6
	Fo4: Treinamentos oferecidos pela equipe de ergonomia	2	1	2
	Fo5: Colaboradores como um dos focos da missão	1	1	1
<b>Fraquezas</b>	Fr1: Entorno físico arriscado ao trabalhador	-3	2	-6
	Fr2: Ritmo de trabalho depende exclusivamente da máquina	-3	1	-3
	Fr3: Remuneração baixa	-3	1	-3
	Fr4: Máquinas e equipamentos defasados	-3	1	-3
	Fr5: Treinamento insuficiente	-1	1	-1
<b>Oportunidades</b>	Op1: Ausência de concorrência	3	3	9
	Op2: Automatização dos processos	3	1	3
	Op3: Melhorias nas embalagens	2	1	2
	Op4: Pesquisas aplicadas no setor	1	1	1
	Op5: Oferta de capacitação gratuita	1	1	1
<b>Ameaças</b>	Am1: Alta rotatividade	-3	3	-9
	Am2: Escassez de mão de obra	-3	3	-9
	Am3: Mudanças na legislação	-2	2	-4
	Am4: Atrasos no carregamento e transporte de cargas	-1	1	-1
	Am5: Envelhecimento populacional	-1	1	-1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Matriz SWOT Setor de armazenagem e expedição de um frigorífico		Oportunidades					Ameaças				
		Op5: Oferta de capacitação gratuita	Op4: Pesquisas aplicadas no setor	Op3: Melhorias nas embalagens	Op2: Automatização dos processos	Op1: Ausência de concorrência	Am1: Alta rotatividade	Am2: Escassez de mão de obra	Am3: Mudanças na legislação	Am4: Atrasos no carregamento e transporte de cargas	Am5: Envelhecimento populacional
		1	1	2	3	9	9	9	4	1	1
<b>Forças</b>	Fo5: Colaboradores como um dos focos da missão	1	1	2	3	9	9	9	4	1	1
	Fo4: Treinamentos oferecidos pela equipe de ergonomia	2	2	4	6	18	18	18	8	2	2
	Fo3: Fusão com empresa líder do setor	6	6	12	18	54	54	54	24	6	6
	Fo2: Rígido controle de qualidade	9	9	18	27	81	81	81	36	9	9
	Fo1: Adequação às normas e legislações	9	9	18	27	81	81	81	36	9	9
<b>Fraquezas</b>	Fr1: Entorno físico arriscado ao trabalhador	6	6	12	18	54	54	54	24	6	6
	Fr2: Ritmo de trabalho depende exclusivamente da máquina	3	3	6	9	27	27	27	12	3	3
	Fr3: Remuneração baixa	3	3	6	9	27	27	27	12	3	3
	Fr4: Máquinas e equipamentos defasados	3	3	6	9	27	27	27	12	3	3
	Fr5: Treinamento insuficiente	1	1	2	3	9	9	9	4	1	1

Somatório Forças x Oportunidades	=	336	54	42	=	432
<b>Somatório Forças x Ameaças</b>	=	<b>528</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	=	<b>648</b>
Somatório Fraquezas x Oportunidades	=	168	57	31	=	256
Somatório Fraquezas x Ameaças	=	264	81	39	=	384

**Figura 6.** Análise SWOT da etapa de armazenagem e expedição do frigorífico. Fonte: Elaborado pelos autores.



Figura 6, o quadrante que apresenta maior peso no caso estudado é o que combina as Forças com as Ameaças, indicando que o posicionamento atual da etapa de armazenagem e expedição do frigorífico estudado é de Manutenção/Capacidade de Defesa (Figura 4). A orientação, nesse caso, é a diversificação (Dutra, 2014). Segundo Dutra (2014, p. 130), “[...] esse quadrante evidenciará quais poderão ser os mecanismos de defesa com os quais a empresa poderá se armar contra as ameaças do mercado”. Empresas com muitas forças internas e muitas ameaças externas têm muito a oferecer, mas fatores externos enfraquecem sua capacidade de perseguir estratégias agressivas, segundo Ferrell & Hartline (2009).

Após a identificação dos elementos e terminada a Matriz SWOT, as informações sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser utilizadas, segundo Dutra (2014), para: associar forças e oportunidades; utilizar as forças para eliminar as fraquezas; e, converter as ameaças em oportunidades, conforme apresentado na Figura 5. Dessa maneira, a conclusão da análise SWOT é apresentada a seguir, primeiramente por meio da associação entre as forças e as oportunidades, seguida da conversão das ameaças em oportunidades e da utilização das forças para eliminar as fraquezas.

### 4.1 Associação entre forças e oportunidades

Esta seção apresenta as relações entre Forças e Oportunidades, as quais estão reunidas na Figura 7. A Fo1, adequação às normas e legislações, pode estar diretamente relacionada às Oportunidades Op2, Op3, Op4 e Op5. Como exemplo, pode-se citar novamente a Norma Regulamentadora NR-36, que estabelece as diretrizes para indústrias frigoríficas, nas quais os equipamentos e ferramentas disponibilizados devem favorecer a adoção de posturas e movimentos adequados, facilidade de uso e conforto, de maneira a não obrigar o trabalhador ao uso excessivo de força, pressão, prensão, flexão, extensão ou torção dos segmentos corporais. Nesse sentido, uma das formas de melhoria seria uma maior automatização dos processos (Op2). Outra oportunidade seria adequar as embalagens (Op3) de modo que a pega seja realizada de maneira segura e confortável, pelo fato de a etapa em estudo ter como principal atividade o carregamento e a movimentação de materiais.

A Fo1 também está relacionada com novas pesquisas aplicadas à etapa de armazenagem e expedição (Op4), as quais representam uma oportunidade de melhorar os fatores que foram apontados como negativos, por meio das observações e análises realizadas, considerados prejudiciais principalmente para os trabalhadores desta etapa produtiva. Por meio de pesquisas, podem-se melhorar os seguintes aspectos: entorno físico

(em especial ambiente térmico, ruído e iluminação), carga de trabalho física, capacitação e treinamento aos trabalhadores. A NR-36 também orienta sobre os treinamentos que devem ser realizados tanto na admissão como periodicamente. Uma oportunidade também é a oferta de capacitação gratuita (Op5), como os oferecidos pelas escolas públicas, na qual os trabalhadores podem se aperfeiçoar e ter maiores oportunidades para crescimento profissional.

O rígido controle de qualidade adotado na etapa produtiva em estudo (Fo2) é uma força que, em conjunto com as diversas oportunidades destacadas, auxilia na manutenção do posicionamento da empresa. Por outro lado, pode ser utilizado de forma mais agressiva quando relacionado à Op2, automatização dos processos, uma vez que processos otimizados produzem melhores resultados.

A Fo3, fusão com empresa líder do setor, tem relação direta com a Op1, ausência de concorrência. Por pertencer a um grande grupo do setor frigorífico, a

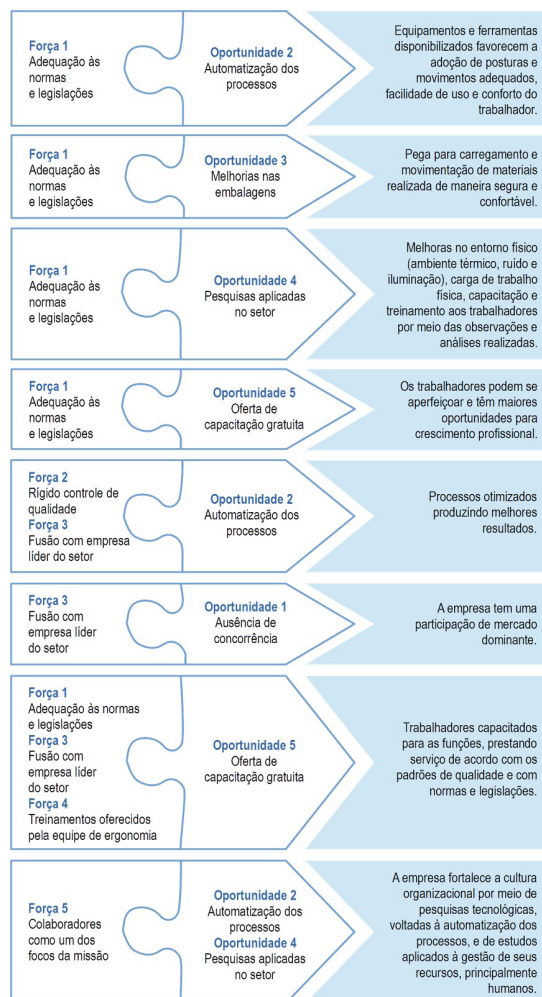


Figura 7. Associações entre as Forças e as Oportunidades identificadas. Fonte: Elaborado pelos autores.

empresa em estudo tem uma participação de mercado dominante, o que facilita seu desenvolvimento. Essa força também tem forte relação com a Op2, automatização dos processos.

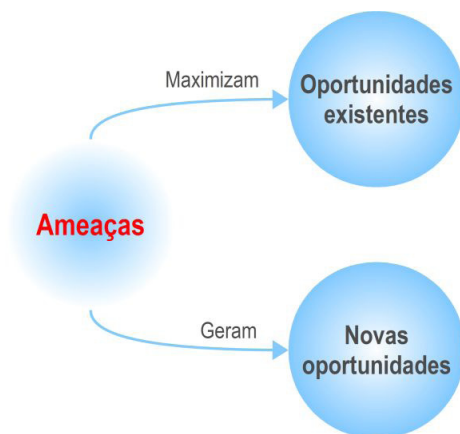
A Fo4 tem relação direta com a Op5 uma vez que se complementam no intuito de ter trabalhadores capacitados para as funções. Nesse sentido, os resultados dessa relação impactam a Fo2, relacionada ao controle de qualidade no setor estudado. Trabalhadores capacitados realizam um trabalho melhor, inclusive de acordo com normas e legislações, destacadas na Fo1.

Em relação à Fo5, pode-se destacar que a missão institucional é um dos elementos estratégicos de uma empresa. Atritando-se essa força à Op4, que trata das pesquisas aplicadas ao setor, a empresa pode desenvolver estratégias para fortalecer a cultura organizacional tanto por meio de pesquisas tecnológicas, voltadas, por exemplo, à automatização dos processos (Op2), quanto por meio de estudos aplicados à gestão de seus recursos, principalmente humanos, de modo a fortalecer a cultura organizacional. A missão institucional, apresentando como um dos focos a garantia de um futuro melhor aos trabalhadores, demonstra ser um dos nortes da empresa melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores, o que impacta positivamente seus indicadores de produtividade.

### 4.2 Conversão das ameaças em oportunidades

As ameaças devem ser utilizadas para maximizar oportunidades existentes e gerar novas oportunidades, conforme demonstra a Figura 8.

As principais ameaças averiguadas para a etapa de armazenagem e expedição do frigorífico, de acordo com a Análise SWOT, foram a alta rotatividade e a escassez de mão de obra (Am1 e Am2, respectivamente). Elas podem ser minimizadas pelas oportunidades Op2, Op3, Op4 e Op5. Essas ameaças foram destaque,



**Figura 8.** Conversão das ameaças em oportunidades. Fonte: Elaborada pelos autores.

pois a etapa produtiva em estudo é caracterizada por índices muito altos de doenças e afastamentos dos trabalhadores, o que caracteriza o trabalho em frigoríficos como de risco. Tal fato se deve, em especial, pelo nível muito baixo das temperaturas, que conduz a uma rigidez dos músculos e problemas de circulação, como também reduz a destreza, aumentando os riscos de acidentes. Além disso, é muito alto o índice das lesões por esforços repetitivos, conforme apresentado em diversos estudos, como os de Ferreira (2015), Al Amin et al. (2013) e Motoki et al. (2013).

Tais fatores caracterizam e evidenciam os motivos das ameaças Am1 e Am2 e, por meio de oportunidades como a automatização dos processos (Op2), pode-se reduzir os erros humanos, economizar em tempo e recursos, gerando ganhos de produtividade. Por sua vez, a melhoria das embalagens (Op3) é necessária, pois nessa etapa do processo produtivo movimentam-se e manuseiam-se produtos, e uma melhor adequação à pega torna-se necessária. A NR-36 (Brasil, 2013) estabelece que os elementos a serem manipulados precisam:

[...] possuir dispositivos adequados ou formatos para pega segura e confortável; estar livres de quinas ou arestas que possam provocar irritações ou ferimentos; ter dimensões e formato que não provoquem o aumento do esforço físico do trabalhador; e, ser estáveis.

A norma também estabelece que

[...] no levantamento, manuseio e transporte individual de cargas, os locais para pega e depósito das cargas devem ser organizados de modo que as cargas, acessos, espaços para movimentação, alturas de pega e deposição não obriguem o trabalhador a efetuar flexões, extensões e rotações excessivas do tronco e outros posicionamentos e movimentações forçadas e nocivas aos segmentos corporais.

Destaca-se também, como forma de minimizar e evitar as ameaças Am1 e Am2, pesquisas aplicadas ao setor (Op4) e oferta de capacitação gratuita (Op5).

A Op1, ausência de concorrência, poderia minimizar a Am1, visto que os trabalhadores podem ter dificuldades para encontrar outras opções de trabalho na região. Porém essa oportunidade não parece ser suficiente para diminuir a alta rotatividade dos trabalhadores, indicando que a empresa precisa buscar outras estratégias para reter seus colaboradores, relacionadas, principalmente, a programas de qualidade de vida no trabalho. Oportunidades que tenham relação com a melhoria da qualidade de vida do trabalhador devem ser observadas e aproveitadas pela empresa.

A Am3, mudanças na legislação, relaciona-se à Op5, oferta de capacitação gratuita. As escolas técnicas são atentas à atualização das leis que impactam os trabalhadores e os processos produtivos, oferecendo

capacitações que suprem as necessidades emergentes no mundo do trabalho. Além disso, mudanças na legislação podem significar oportunidades de melhoria dos processos (Op2), bem como de inovações mais ou menos significativas na etapa de armazenagem e expedição e na empresa como um todo. Novas legislações que tragam melhorias nos direitos dos trabalhadores também são oportunidades para a empresa, uma vez que impactam a qualidade de vida no trabalho, podendo, inclusive, minimizar a rotatividade (Am1).

Por sua vez, a Am4, atraso no carregamento e transporte de cargas, pode ser minimizada e até eliminada por meio das oportunidades Op2, Op4 e Op5. A automatização nos processos (Op2) acarretaria uma maior padronização no processo produtivo e, conseqüentemente, maior rapidez e agilidade, com eliminação de desperdícios do processo. Caso não seja possível a automatização, é possível minimizar essa ameaça por meio da oferta de uma maior capacitação dos trabalhadores (Op5). Pesquisas aplicadas no setor (Op4) também são um meio de mitigar ou até mesmo eliminar a Am4, de forma a identificar o que está acarretando os atrasos na armazenagem e expedição e solucionar esse problema.

A Am5, envelhecimento populacional, pode ser convertida em oportunidades relacionadas a programas voltados aos idosos. A população brasileira está envelhecendo e, em virtude disso, diversas ações sociais têm surgido visando melhorar a qualidade de vida do idoso, bem como reinseri-lo no mercado de trabalho. A Am5, convertida em oportunidade, pode auxiliar na minimização da Am2, escassez de mão de obra, caso os processos sejam automatizados (Op2) e as embalagens melhoradas (Op3), por meio de pesquisas (Op4), possibilitando à etapa estudada contratar colaboradores idosos. Para isso, é preciso que as condições de trabalho permitam acomodar as capacidades e limitações dos indivíduos idosos. Certamente nem todos os postos de trabalho da etapa de armazenagem e expedição serão adequados para receber colaboradores idosos, mas se alguns forem essa será uma oportunidade a ser explorada.

### 4.3 Utilização das forças para eliminar as fraquezas

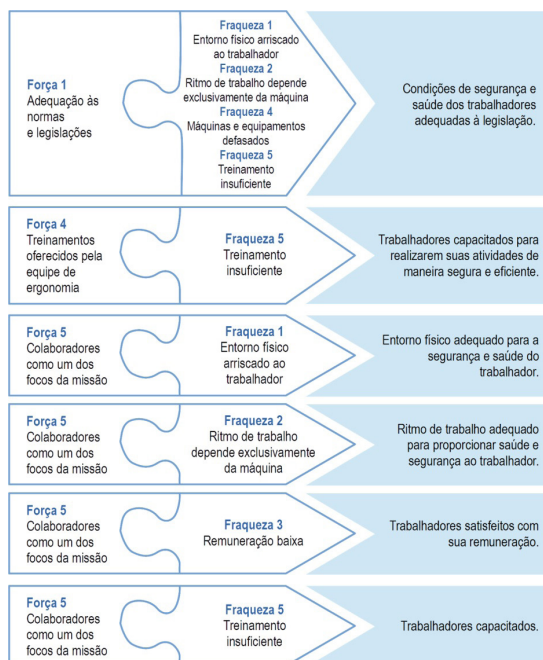
Um dos principais benefícios do uso da Análise SWOT é a possibilidade de utilizar as forças identificadas para eliminar ou reduzir as fraquezas. A Figura 9 apresenta um resumo dessa análise. A Fo1, adequação às normas e legislações, pode e deve eliminar as fraquezas Fr1, Fr2, Fr4 e Fr5, pois elas tratam de aspectos abordados na NR-36. Por outro lado, a adequação à legislação trabalhista relacionada à remuneração dos trabalhadores não parece ser suficiente para mantê-los em suas ocupações

(gerando assim alta rotatividade - Am1) ou, ainda mais, mantê-los satisfeitos com seu salário, o que gera a Fr3. A empresa tem o controle sobre a remuneração de seus trabalhadores, e, se os considera um dos focos na missão institucional (Fo5), deve utilizar essa força para minimizar a Fr3, remuneração baixa.

Além disso, a Fo5 pode impactar diretamente a redução das fraquezas Fr1, Fr2 e Fr5. Na etapa em estudo, destacam-se dois fatores principais: fatores ambientais, tais como o conforto térmico; e as cargas de físicas de trabalho, em especial o carregamento manual de cargas. Desta forma, tendo o trabalhador como foco do estudo, pode-se melhorar o entorno físico (Fr1) e o ritmo de trabalho (Fr2). Ainda, é possível capacitar tais trabalhadores, pois, conforme destaca Ferreira (2015, p. 160), é necessário envolver “[...] técnicas para levantamento, manuseio e transporte dos materiais”. Também é importante que

[...] o posicionamento da carga seja o mais próximo ao trabalhador durante a execução do manuseio de cargas, assim sendo, há uma atenuação quanto a flexões dos movimentos, riscos de lesões nas costas e distúrbios musculoesqueléticos, como nos ombros e pescoço.

Uma forma bastante prática de eliminar a Fr5, treinamento insuficiente, é com o uso da Fo4, treinamento oferecido pela equipe de ergonomia da empresa. Um estudo pode ser realizado a fim de identificar quais são as principais características e especificidades da etapa em estudo, de maneira que



**Figura 9.** Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas. Fonte: Elaborada pelos autores.

proporcione treinamentos adequados e uma maior capacitação de seus colaboradores, para que eles realizem suas atividades de maneira segura e eficiente.

## 5 Considerações finais

Com base no estudo desenvolvido, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado. Por meio do diagnóstico, utilizando a ferramenta Análise SWOT, foi possível propor soluções para a etapa de armazenagem e expedição de um frigorífico, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e atividades internas. Dentre as propostas, destacam-se, por exemplo, capacitação dos trabalhadores, automatização de atividades e melhoria das embalagens dos produtos.

A matriz construída apontou que a etapa de armazenagem e expedição se posiciona no segundo quadrante, indicando que ela tem muitas forças e ameaças. Nesse sentido, fizeram-se diversas correlações entre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas a fim de indicar estratégias para a etapa de armazenagem e expedição. A pesquisa adotou como premissa a possibilidade de otimizar essa etapa do processo produtivo por meio de ferramentas de gestão estratégica, iniciando pelo diagnóstico, passo inicial e indispensável para a aplicação de qualquer outra ferramenta de gestão que possa gerar inovação no setor.

Este trabalho demonstra a possibilidade de aplicação de uma ferramenta de gestão, mais especificamente de elaboração de diagnóstico, de forma clara e concisa, com base na metodologia desenvolvida por Dutra (2014). Foi possível perceber os principais benefícios da Análise SWOT, destacados por Ferrell & Hartline (2009): simplicidade, baixo custo, flexibilidade, integração e síntese de diversas informações, e colaboração e troca de informações. Além disso, a ferramenta permite realizar uma análise com profundidade e indicar a necessidade de ações com potencial de beneficiar a etapa em estudo, tanto do ponto de vista da empresa quando dos trabalhadores. A riqueza da Análise SWOT reside na possibilidade de estabelecer conexões entre os diversos fatores identificados (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) a fim de trazer inovações nos processos, de melhoria da qualidade de vida no trabalho, de crescimento da empresa sem prejuízo do trabalhador.

Entende-se que, a partir do estudo realizado, se faz necessário que os gestores da empresa e, principalmente, aqueles que atuam de forma direta com a etapa analisada façam uma avaliação da matriz construída a fim de identificar estratégias, visto que conhecem profundamente a realidade na qual atuam.

Apesar de a empresa em questão ser a líder global em processamento de aves, não é possível generalizar os resultados deste trabalho para os demais frigoríficos. Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem esta pesquisa, dando continuidade por meio da proposição

de novas estratégias ou mesmo da aplicação de outras ferramentas de gestão a partir do diagnóstico apresentado. Este estudo limitou-se a uma etapa do processo produtivo de um frigorífico, portanto os resultados apresentados não são aplicáveis às demais etapas. Contudo, a pesquisa bibliográfica, de campo e, por fim, a análise demonstraram que a ferramenta utilizada proporciona a sistematização e integração de informações dispersas de forma simples, sendo aplicável às demais etapas da produção, as quais também representam relevantes objetos de estudo para pesquisas na área de gestão.

## Referências

- Al Amin, M. S., Nuradilah, Z., Isa, H., Nor Akramin, M., Febrian, I., & Taufik. (2013). A review on ergonomics risk factors and health effects associated with manual materials handling. *Advanced Engineering Forum*, 10, 251-256. <http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/AEF.10.251>.
- Al-Araki, M. (2013). SWOT analysis revisited through PEAK-framework. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 615-625.
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2010). *Estratégia de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barney, J. (1991). J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bornia, A. C., Mafra, P. M. R., & Serra, W., Jr. (2007). Formulação de estratégias de preço no setor de software: o caso do produto outsourcing de desenvolvimento e manutenção de software. *Revista Produção Online*, 7(4), 1-24. Recuperado em 23 de fevereiro de 2016, de [producaoonline.org.br/rpo/article/view/58](http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/58)
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. (2013). *NR-36: segurança e saúde no trabalho em empresas de abate e processamento de carnes e derivados*. Brasília.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>.
- Cruz, D. F., Sakaya, A. Y., Ferreira, M. G. G., Forcellini, F. A., Anjos, S. J. G., Abreu, A. F., & Cauchick Miguel, P. A. (2015). Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, 15(1), 50-77. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1663>.
- Dantas, N. G. S., & Melo, R. S. (2008). 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.
- Dutra, D. V. (2014). *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.
- Dzonzi-Undi, J., & Li, S. (2015). 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. <http://dx.doi.org/10.1007/s12665-015-4751-6>.
- Evangelista, W. L. (2011). *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.
- Ferreira, E. P. (2015). *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.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2009). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- Frontini, M. A., Vasconcellos, E. P. G., & Laurindo, F. J. B. (2008). Estudo de caso sobre gestão tecnológica e competitividade em uma operadora de telefonia móvel brasileira. *Revista Produção Online*, 8(3), 1-19.
- Gao, C.-Y., & Peng, D.-H. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems*, 24(6), 796-808. <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2011.03.001>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hennig, E. T., Danilevicz, Â. M. F., & Dutra, C. C. (2012). Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. *Revista Produção Online*, 12(2), 270-296. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v12i2.716>.
- Iida, I. (2005). *Ergonomia: projeto e produção* (2a ed.). São Paulo: Blucher.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2016). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)*. Rio de Janeiro. Recuperado em 3 de dezembro de 2015, de [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2\\_0\\_2edicao/default.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2_0_2edicao/default.shtm)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- 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*, 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).
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>.
- Marchi, B. (2012). *Saúde e relações de trabalho no frigorífico de aves em Marechal Cândido Rondon, Paraná* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Markovska, N., Taseska, V., & Pop-Jordanov, J. (2009). SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development. *Energy*, 34(6), 752-756. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2009.02.006>.
- Martins, G. H., Martins, G. H., Wiens, H., Ferreira, R. L., & Martins, S. S. F. (2013). Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório. In *Anais do 10º Congresso Internacional de Administração* (pp. 1-10). Ponta Grossa: UEPG.
- Melo, D. C., Pimenta, M. L., & Piato, E. L. (2010). Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. *Gepros*, 5(2), 75-91. Recuperado em 3 de dezembro de 2015, de <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/289/304>
- Michelon, M. J., Pilatti, L. A., Lima, I. A., & Carvalho, H. G. (2006). A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. *Revista Produção Online*, 6(1), 1-24.
- Motoki, C., Broggi, F., Falcão, M., Suzuki, N., Favoretto, T., & Casteli, T. (2013). *Caderno temático “Moendo gente: a situação do trabalho nos frigoríficos”*. ONG Repórter Brasil.
- Pai, M.-Y., Chu, H.-C., Wang, S.-C., & Chen, Y.-M. (2013). Ontology-based SWOT analysis method for electronic word-of-mouth. *Knowledge-Based Systems*, 26, 134-153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2013.06.009>.
- Paliwal, R. (2006). EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 50(5), 492-510. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ear.2006.01.004>.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Queiroz, J. V., Hékis, H. R., Nascimento, H. M., Nelson, R. B., & Almeida, V. D. (2012). 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*, 7(1), 49-64. Recuperado em 3 de dezembro de 2015, de <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/551/392>
- Raimundo, L. M. B., & Batalha, M. O. (2015). Mercado de carne suína na cidade de São Paulo: segmentos e

- estratégias. *Gestão & Produção*, 22(2), 391-403. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1240-14>.
- Reis, P. F. (2012). *O trabalho repetitivo em frigorífico: utilização da estesiometria da mão como proposta para avaliação dos níveis de LER/DORT nas síndromes compressivas dos membros superiores* (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sarda, S. E., Ruiz, R. C., & Kirtschig, G. (2009). A tutela jurídica da saúde dos empregados de frigoríficos: considerações dos serviços públicos. *Acta Fisiátrica*, 16(2), 59-65.
- Scheidegger, A. P. G., Gaudêncio, J. H. D., Favaretto, F., & Lima, R. D. S. (2015). Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório. *Revista Produção Online*, 15(1), 375-402. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1924>.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4a ed.). Florianópolis: UFSC.
- Sousa, C. M. P., & Silva, L. C. (2015). Gestão de processos na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa organização do setor têxtil do agreste de pernambuco. *Revista Produção Online*, 15(2), 646-670. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1935>.
- Souza, S. D. C., Lobo, P. E. M., & Manhães, C. H. P. (2010). Conjugação da curva de pareto com a matriz BCG para definição de estratégias de produto em duas unidades *fast food*. *Revista Produção Online*, 10(4), 818-836. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v10i4.483>.
- Sundstrup, E., Jakobsen, M. D., Andersen, C. H., Jay, K., Persson, R., Aagaard, P., & Andersen, L. L. (2013). Participatory ergonomic intervention versus strength training on chronic pain and work disability in slaughterhouse workers: study protocol for a single-blind, randomized controlled trial. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 14(1), 67. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-2474-14-67>. PMID:23433448.
- Takeda, F. (2010). *Configuração ergonômica do trabalho em produção contínua: o caso de ambiente de cortes em abatedouro de frangos* (Dissertação de mestrado). Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.
- Tavares, M. C. (2000). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Vogel, K., Karlun, J., Eklund, J., & Engkvist, I. L. (2013). Improving meat cutters' work: changes and effects following an intervention. *Applied Ergonomics*, 44(6), 996-1003. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.016>. PMID:23647887.
- Zhang, H., & Chen, M. (2013). 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*, 33(11), 2341-2353. <http://dx.doi.org/10.1016/j.wasman.2013.07.004>. PMID:23906874.