

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

DIOGNNYS CARDOSO ESTEVAM

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
COMERCIAL OURO VERDE DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS NA
CIDADE DE GUARABIRA**

GUARABIRA

2025

Diognnys Cardoso Estevam

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
COMERCIAL OURO VERDE DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS NA
CIDADE DE GUARABIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador(a): Prof. Me. José Alberto Bezerra de Queiroz Júnior.

GUARABIRA

2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

E79p

Estevam, Diognys Cardoso

Proposta de um planejamento estratégico para o comercial Ouro Verde de produtos agropecuários na cidade de Guarabira / Diognys Cardoso
Estevam.- Guarabira, 2025.

29f.:il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial). –
Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2025.

"Orientação: Prof. Me. José Alberto Bezerra de Queiroz Júnior."

Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Matriz SWOT. 3. Empreendedorismo. I.
Título.

CDU 658:005.51(0.067)

Elaborada por Rebeka Maria de Carvalho Santos Godeiro - CRB/15 -432



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS GUARABIRA

ATA 25/2025 - CSTGC/DDE/DG/GB/REITORIA/IFPB

CST Gestão Comercial

ATA DA DEFESA DE TCC

Aos 28 de agosto de 2025, às 21h00min, reuniram-se Prof. Me. José Alberto Bezerra de Queiroz Junior (orientador), Profa. Ma. Ana Beatriz Bernardes Oliveira (avaliadora) e Profa. Luciana de Sousa França (avaliadora), para realizar a avaliação da apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno (a) Diognnys Cardoso Estevam, intitulado: PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A COMERCIAL OURO VERDE DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS NA CIDADE DE GUARABIRA, via plataforma Google Meet, em conformidade com os requisitos expostos no Manual de Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial. Após a apresentação, a banca apresentou três pareceres a favor da aprovação do TCC. Desta forma, o TCC foi aprovado e definiu-se as seguintes notas: em relação ao texto básico: equivalente a 90; resultado científico: equivalente a 92; e defesa: equivalente a 90. A média final da defesa foi, portanto, 91. Nada mais havendo a tratar, às 21h46min, encerraram-se os trabalhos, determinando a lavratura desta ata, que, após lida e considerada conforme, será assinada pelos presentes.

Documento assinado eletronicamente por:

- José Alberto Bezerra de Queiroz Junior, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 04/09/2025 19:35:18.
- Luciana de Sousa França, PROF ENS BAS TEC TECNOLÓGICO-SUBSTITUTO, em 04/09/2025 19:52:06.
- Ana Beatriz Bernardes Oliveira, PROF ENS BAS TEC TECNOLÓGICO-SUBSTITUTO, em 05/09/2025 17:34:37.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 02/09/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 759461
Verificador: be396c0d4d
Código de Autenticação:



AGRADECIMENTOS

Aqui preciso registrar os seguintes agradecimentos:

Aos meus familiares, que sempre me apoiam nas escolhas que fiz ao longo da vida.

À Sildemberg, que acompanhou ao longo do tempo, desde a ideia original, ouvindo, debatendo e sugerindo os contornos deste trabalho.

Ao gestor da Comercial Ouro Verde, conhecido por Marinho, que se dispôs a enfrentar o desafio de construir este trabalho e, ao final, acrescentou ainda mais valor à sua jornada como empreendedor.

Ao Governo Federal e o IFPB, que, por meio de seu projeto de expansão, proporcionaram à cidade de Guarabira a instalação de um equipamento educacional de extrema importância, que faz toda diferença na formação dos cidadãos que dele usufruem.

Aos professores do curso de Gestão Comercial, que, ao longo destes anos, dedicaram-se zelosamente ao cumprimento de seu ofício.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, professor Alberto, que aceitou o desafio de orientar este trabalho, conduzindo o processo com dedicação até a sua conclusão.

E também aos professores Aglaucibelly e Jose Augusto, que, durante a disciplina de TCC leram e releeram este trabalho de forma atenta e criteriosa, contribuindo significativamente para a sua construção final.

RESUMO

O planejamento, que pode parecer, algumas vezes, involuntário, está presente em nosso cotidiano. É um ato que, em quase sua totalidade, constitui um processo consciente e deliberado para atingir objetivos e metas. Pretende-se, neste trabalho, formular um planejamento estratégico para a Comercial Ouro Verde de produtos agropecuários, localizada no centro comercial da cidade de Guarabira. O ponto inicial para realizar este planejamento surgiu a partir de uma provocação feita ao gestor. Portanto, a questão que se pretende responder é: como um planejamento estratégico pode melhorar a organização da Comercial Ouro Verde. Sendo assim objetivamente organizaremos neste estudo todo o planejamento estratégico da empresa, elaborando sua missão, visão e valores, avaliando-a por meio da aplicação prática da ferramenta de matriz SWOT, compreendendo assim seu posicionamento. A metodologia adotada possui caráter exploratório qualitativo, com a revisão bibliográfica dos conceitos mais relevantes sobre o tema. Ao fim do estudo, são apresentadas as reflexões e definições construídas em conjunto com o gestor da empresa sobre os objetivos até então definidos, apontando na aplicação da ferramenta de matriz SWOT seus pontos fortes e fracos e suas fraquezas e ameaças.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico; Matriz SWOT; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Planning, which may sometimes seem involuntary, is present in our daily lives. It is, in most cases, a conscious and deliberate process aimed at achieving goals and objectives. This study aims to develop a strategic plan for Comercial Ouro Verde, a company specializing in agricultural products, located in the commercial center of the city of Guarabira. The starting point for this planning process emerged from a provocation made to the company's manager. Therefore, the central question to be addressed is: how can strategic planning improve the organization of Comercial Ouro Verde. To answer this, we will objectively organize the company's entire strategic planning process, defining its mission, vision and values, and evaluating its position through the practical application of the SWOT matrix tool. The methodology adopted is of an exploratory and qualitative nature, with a bibliographic review of the most relevant concepts on the topic. At the end of the study, reflections and definitions developed jointly with the company's manager are presented based on the objectives defined so far. The application of the SWOT matrix highlights the company's strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats.

Keywords: Strategic Planning; SWOT Matrix; Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS	10
1.1.1. Objetivos Geral	10
1.1.2. Objetivos Específicos	10
1.2. JUSTIFICATIVA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA	11
2.2. CONCEITO DE PLANEJAMENTO	12
2.3. TIPOS DE PLANEJAMENTO	13
2.3.1. Planejamento Estratégico	14
2.3.2. Metodologia do Planejamento Estratégico	15
2.3.2.1. Missão, Visão e Valores	15
2.3.2.2. Análise Ambiental	16
2.3.2.3. Ambiente Externo	16
2.3.2.4. Ambiente Interno	17
2.3.2.5. Análise SWOT	18
3. METODOLOGIA	19
3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	20
4.2. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
4.2.1. Missão	21
4.2.2. Visão	22
4.2.3. Valores	22
4.3. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	22
5. CONCLUSÃO	26

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado, conectado e virtualizado do século XXI apresenta inúmeros desafios para aqueles que estão atuando no mercado, o mesmo até então conceituado como ambiente onde as pessoas vendem, compram e negociam e que se transforma em uma velocidade muitas vezes com apenas um click. Brito *et al.* (2017) nos chama a atenção afirmando que em virtude de um ambiente altamente competitivo, as empresas tendem a adotar processos e ferramentas que visam a maximização dos resultados e das tomadas de decisões dos colaboradores.

Uma empresa ou um empreendimento que deseja sobreviver nesse mundo precisa antes de tudo ter muito bem definido um plano, mais especificamente um planejamento para seu negócio. Por intermédio do planejamento, as organizações obtêm uma visão holística de seus processos, além de saber quais colaboradores estão inseridos no meio (Brito *et al.*, 2017).

Nesse cenário apresentado mais acima de grandes mudanças, as empresas que com o passar do tempo se paralisam em relação às suas práticas têm como resultado serem ultrapassadas pelos seus concorrentes, com isso este trabalho irá ter como foco a importância do planejamento estratégico dentro de uma empresa.

Essa importância está presente nas contribuições discutidas por Porter (2004), o qual afirma que a necessidade de conectar os fins (a posição da empresa no mercado) e os meios competitivos (que elementos possibilitou a obtenção dessa posição) não é apenas crucial, é essencial.

Em outras palavras, a centralidade sobre o tema do planejamento em meio às estratégias competitivas levará a entender que, um desafio que as empresas precisam enfrentar é o da administração estratégica, pois devido às mudanças constantes, a condução dos negócios de forma inovadora e se diferenciando de seus concorrentes podem levá-las ao sucesso (Pires, 2014).

Pensando sobre isso, aqui entra a Comercial Ouro Verde de produtos agropecuários. A mesma está localizada no centro comercial da cidade de Guarabira, com 8 anos de atuação no segmento de produtos agrícolas e rações para animais do campo e pets, a Comercial encontra-se cercado por concorrentes muito próximos, o que leva o gestor a planejar e elaborar mais acertadamente as suas ações comerciais.

Entendendo aqui o ponto central das estratégias competitivas e como formalizá-las em um plano para uma empresa atuar no mercado, esse posicionamento é

extremamente importante pois leva a sua existência como um diferencial em relação as suas concorrentes, assim partindo desses argumentos se tem a questão: como um planejamento estratégico pode melhorar a organização da Comercial Ouro Verde?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivos Geral

Organizar um planejamento estratégico para a Comercial Ouro Verde de produtos agropecuários no centro comercial da cidade de Guarabira.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Revisar bibliograficamente os principais conceitos sobre o planejamento estratégico;
- Elaborar a missão, a visão e os valores da Comercial Ouro Verde;
- Avaliar o posicionamento da empresa a partir da ferramenta de Matiz SWOT.

1.2. JUSTIFICATIVA

Em 2023, ao começar a cuidar de um animal de estimação, tornei-me cliente da Comercial Ouro Verde. Em uma oportunidade de diálogo com o gestor durante uma compra, surgiu a questão sobre qual seria o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes próximos. Nesse contexto, também foi levantado se a gestão possuía ações planejadas ou se apenas buscava vender e atender os clientes no dia a dia, sem um objetivo maior. A partir dessa conversa, o gestor demonstrou compreender a importância e demonstrou interesse em estruturar formalmente um planejamento para a empresa.

Portanto, pretende-se com esse trabalho auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos já que até então a mesma não possui nenhum estudo no sentido de estruturar as estratégias definidas e praticadas em seu cotidiano.

Outro ponto importante que vem justificar este projeto é o ineditismo que este trabalho terá em relação a Comercial Ouro Verde, a mesma não tem essa elaboração conceitual sobre seu planejamento, portanto a construção desse plano será uma âncora para o desenvolvimento que o gestor tem em relação ao seu empreendimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para pavimentar o caminho a ser discutido sobre o tema aqui tratado nesta pesquisa, será debatido conceitualmente o planejamento estratégico, sendo ele, elemento central para assim entender a importância da aplicação das estratégias que postas em práticas irão ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Portanto este capítulo se volta a definir as bases teóricas a respeito do planejamento estratégico apresentando o debate relevante sobre planejamento e estratégia.

2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Conceituar estratégia não é tarefa fácil, encontra-se na literatura inicialmente ao caráter histórico do termo, a associação da palavra a algo relacionado às campanhas militares. Estratégia vem da palavra grega *estrategos* que significa “a arte do general” (Carvalho; Laurindo, 2010). Mas de acordo com os mesmos autores a palavra estratégia surge como assunto na área de negócios em meados dos anos 50 do século passado e se amplia ao longo dos anos posteriores.

Um ponto comum entre os principais autores sobre o tema é a abrangência que há em relação ao termo, limitar a estratégia a um simples conceito demonstra uma incompreensão sobre o mesmo, então, seguindo pelos estudos de Mintzberg *et al.* (2007), os autores optaram por não delimitar as visões de estratégia, mas sim, sugerir diversas visões que possam ser mais úteis, servindo assim para abrir o conceito de estratégia a uma variedade de visões.

Carvalho e Laurindo (2010), que ao invés de buscar apenas uma definição de estratégia, procuram explorar e apresentam os diversos fatores dentro da ideia de estratégia e as diversas visões sobre a mesma.

Mintzberg foca várias definições distintas de estratégias como plano (e também pretexto), padrão, posição e perspectiva. Ele usa as duas primeiras definições para nos levar além da estratégia deliberada – além da visão tradicional do termo – até a noção de estratégia emergente. Isso lança a ideia de que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, ou seja sem ser formulado. (MINTZBERG *et al.*, 2007, p. 23.)

Na literatura já consolidada sobre o assunto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificaram dez diferentes correntes de conceituação estratégica: design, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, cognitivo, aprendizado, poder,

cultura, ambiental, configuração, que para ambos tanto significam processos diferentes de fazer estratégia como diferentes partes de um mesmo processo.

Voltando a uma perspectiva mais pragmática, uma posição estratégica significa executar atividades diferentes das de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente (Carvalho; Laurindo, 2010).

Já para Porter (2004), uma estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica.

2.2. CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Esse segundo conceito, também apresenta suas particularidades. Planejar por uma perspectiva poderia ser a habilidade de controlar o que é controlável. Ackoff (1979) pontua que o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para o alcançar.

Corroborando esse entendimento, Bernardi (2013) ainda aponta que tal futuro se torna possível, probabilisticamente, a partir das decisões tomadas no presente que podem viabilizar o futuro. Indo muito além de uma simples projeção ou previsão, tornando-se uma filosofia de trabalho.

Importante também destacar que, embora não garanta um futuro desejado, o planejamento define os objetivos, direciona esforços e recursos, e dá um rumo ao empreendimento, e isso nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, pois pela dinâmica, o contexto empresarial passa por volatilidade e complexidades o tempo todo.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2007, p. 5).

Dentro deste raciocínio, citado por Oliveira (2007), é possível certificar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, ocasionar o aumento da probabilidade de alcançar objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Porém, atenta-se que é ainda mais difícil tornar tal planejamento útil. Planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e

difíceis nas quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é um pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível, é imperdoável (Ackoff, 1979).

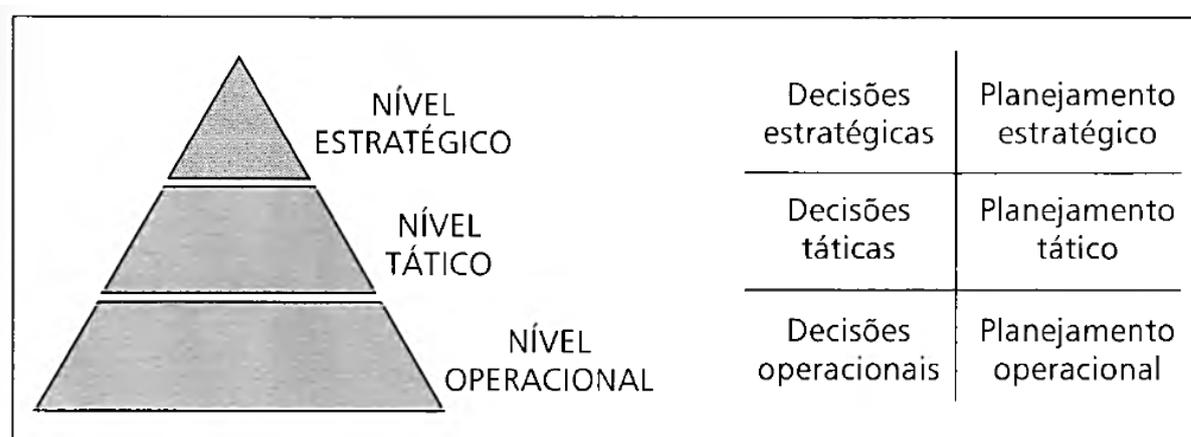
2.3. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Presente na literatura considerando os grandes níveis hierárquicos, existem três tipos de planejamento:

- ✓ Planejamento Estratégico;
- ✓ Planejamento Tático;
- ✓ Planejamento Operacional.

De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 1 Níveis de planejamento



Fonte: Oliveira, 2007, p. 15.

Baseando-se nas citações de Oliveira (2007), seguem as descrições dos três níveis de planejamento.

- Planejamento Estratégico: o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.
- Planejamento Tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

- Planejamento Operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

2.3.1. Planejamento Estratégico

Então dando início a discussão, ao trazer os apontamentos de Oliveira (2007) explicando que o planejamento estratégico é um procedimento administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um aprimoramento do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, o planejamento estratégico diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das trajetórias de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considerada as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (Oliveira, 2007).

Chiavenato (2004) também aponta um alinhamento próximo ao de Oliveira ao informar que o planejamento estratégico faz parte de um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. O autor afirmar categoricamente que o planejamento estratégico é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional, é mais abrangente, e é um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, destacando que ele é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas, e que não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Chiavenato lista que o planejamento estratégico exige seis etapas, a saber:

- Determinação dos objetivos empresariais;
- Análise ambiental externa;
- Análise organizacional interna;
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha das estratégias empresarial;
- Elaboração do planejamento estratégico;
- Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

2.3.2. Metodologia do Planejamento Estratégico

2.3.2.1. Missão, Visão e Valores

Passando a se detalhar estas etapas, setor público e empresas, grandes ou pequenas, necessitam compreender sua missão no mercado e partindo dela estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importante manter suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a qualidade organizacional como também de seus produtos.

Os produtos e serviços são as linhas pela qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a sua visão que orienta o processo de criação destas linhas, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado. (QI Escola e Faculdade, 2012).

Então, com a sociedade sempre está em constante mudança, Porto (1997) define que é de fundamental importância monitorar e compreender elas pois o conjunto formado pela missão, visão e os valores é o que caracteriza uma identidade organizacional.

A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Sendo assim, resume Oliveira (2007) a missão representa a razão de ser da empresa

O mesmo autor, considerada a visão como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa, entretanto, essa situação não é preocupante, pois ocorre, posteriormente uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

Por fim, valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Portanto, como aponta Oliveira (2007), a adequada identificação, debate a disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

2.3.2.2. Análise Ambiental

A importância sobre a análise ambiental está em permitir que a empresa compreenda suas potencialidades e os pontos que precisam ser desenvolvidos no negócio que oferece ao mercado, considerando o ambiente externo. Por meio dessa análise, a organização poderá identificar oportunidades que talvez não estejam sendo aproveitadas pela concorrência, bem como ameaças provenientes tanto dela quanto da conjuntura geral.

Esta análise colocará a organização quanto ao seu potencial de crescimento no mercado, identificando os pontos externos e internos, fazendo com que ela possa direcionar as energias a fim de obter o melhor resultado de acordo com os objetivos traçados e sua visão de futuro.

A análise ambiental está centrada na matriz SWOT, onde a organização pode dimensionar suas forças e fraquezas, no ambiente interno e ameaças e oportunidades no ambiente externo.

2.3.2.3. Ambiente Externo

Ficar atento ao ambiente externo é uma tarefa de muita importância, sendo ela como uma função rotineira incorporada no dia a dia das empresas, a mesma é uma ferramenta crucial para quem pretendem administrar estrategicamente o seu negócio.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-lo quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa. Como nos indica Oliveira (2007), o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e controlado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em diferentes direções, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

A seguir podemos observar os principais fatores que devem ser levados em consideração na análise do macroambiente.

Quadro 1 – Variáveis do ambiente externo

Variáveis ambientais	Componentes
Fatores Demográficos	Composição e distribuição da população Taxa de crescimento Densidade / Mobilidade

	Processo migratório
Fatores Socioculturais	Nível de alfabetização / escolaridade Situação socioeconômica da população Responsabilidade social das pessoas e das empresas Estrutura educacional
Fatores Econômicos	Nível de Produto Nacional Bruto (PNB) Taxa de inflação / juros Mercado de capitais
Fatores Ecológicos	Legislação existente Nível de desenvolvimento ecológico Índice de poluição
Fatores Político/legais	Estatização ou privatizações Legislação (federal, estadual e municipal) Área trabalhista, criminalista e comercial Relações internacionais Monetárias / tributárias
Fatores Tecnológicos	Nível de incentivos governamentais Desenvolvimento e aquisição de tecnologias Proteção das marcas e patentes

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004.

2.3.2.4. Ambiente Interno

Referente à análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico, nela se examina os recursos financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades confrontando com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta. (Chiavenato, 2004).

Para Pereira (2011), as forças são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. A princípio seria uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, sendo considerada também como as competências da organização.

Já as fraquezas são características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo, podendo ser considerado também como incompetências da organização.

A seguir destacamos com mais detalhes para análise as funções importantes como marketing, finanças, produção e recursos humanos, teremos:

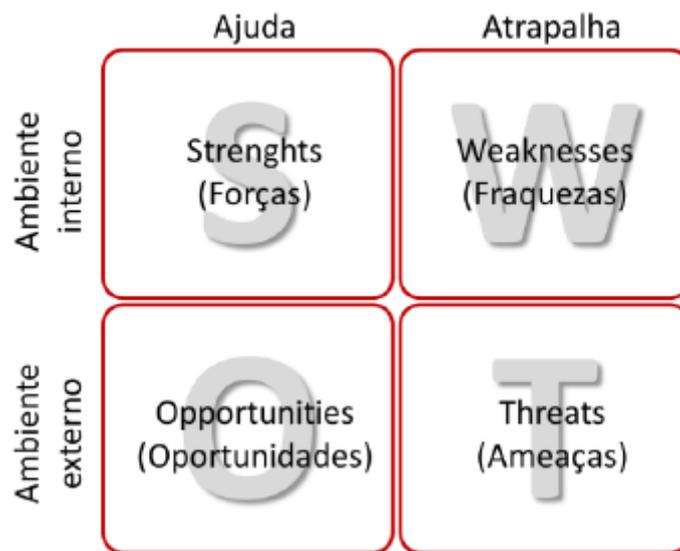
- Função Marketing – examinar as principais atividades de marketing considerando os aspectos dos quatro “Ps” formado por produto, preço, praça e promoção;
- Função Finança – examinar demonstrativos financeiros como indicadores de lucratividade, dividas, balanços patrimoniais, projeções futuras, entre outras;
- Função Produção – examinar todos os pontos relacionados à fabricação, à produção ou aos serviços da organização, como as instalações industriais, equipamentos, os processos produtivos, a qualidade, os suprimentos e a organização em geral;
- Função Recursos Humanos – examinar os aspectos fundamentais dos recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, rotatividade e produtividade dos colaboradores, absenteísmo, planos de carreiras e salários, plano de benefícios e clima organizacional.

2.3.2.5. Análise SWOT

A ferramenta SWOT (sigla em inglês das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de caráter estrutural é utilizada para análise ambiental e para formulação de estratégias. O termo equivalente em português seriam as palavras pontos Fortes, Oportunidades, pontos Fracos e Ameaças formando a sigla FOFA (Pereira, 2011).

A mesma permite identificar, como já citado anteriormente as forças e as fraquezas, extrapolando oportunidades e ameaças externas para a mesma, com isso é primordial conhecer mais profundamente os vários aspectos internos e externos da empresa de forma a dar resposta a eventuais problemas identificados ou avançar sobre os concorrentes nas fragilidades encontradas. Depois de estruturados e analisados todos os fatores é só fazer as reflexões e conclusões (QI Escola e Faculdade, 2012).

Figura 2 Representação análise SWOT



Fonte: QI Escola e Faculdade, 2012 p. 25.

3. METODOLOGIA

Como próxima etapa, propomos as definições acerca de guiar os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa. Portanto, tem-se as etapas e os procedimentos voltados a metodologia pertinente para concretização dos objetivos.

De início, a tipologia desta pesquisa terá o caráter exploratório pois a mesma como citado por Cervo; Bervian; Silva (2007), realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Também utilizamos metodologicamente a revisão bibliográfica sobre o tema, ela procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, sendo um meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema (Cervo; Bervian; Silva, 2007).

Também abordará o caráter qualitativo, pois, como cita Richardson *et al.* 2012, têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares, podendo descrever a complexidade de determinados problemas, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Este estudo procura subdividir as sequências de atividades a fim de alcançar os objetivos apresentados anteriormente. Assim para seu desenvolvimento tem-se as seguintes etapas:

- Primeiro, foi checado o interesse da empresa e a disponibilidade da mesma em participar deste estudo;

- Em seguida, será agendada visitas à empresa, visando conhecer melhor suas atividades e rotinas, observando como a mesma é organizada e quais suas expectativas em relação a este projeto;

- Como próxima etapa será feito todo o estudo bibliográfico, a escolha dos conceitos, a definição do planejamento e a metodologia para assim o executar;

- Na sequência, desenvolve-se com o gestor e a colaboração deste pesquisador a missão a visão e os valores da empresa baseado na bibliografia assim revisada, como também o preenchimento dos pontos presente na matriz SWOT;

Ao fim deste processo, o resultado será a consolidação do planejamento estratégico que busca ter êxito ao desenvolver de forma organizada e coesa, o alcance dos objetivos e as expectativas da Comercial Ouro Verde.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tratará de desenvolver as reflexões realizadas sobre os objetivos da pesquisa aqui apresentado. Para tanto, será primeiro abordado a caracterização da Comercial Ouro Verde, para posteriormente expor as análises realizadas sobre os dados apurados junto ao gestor, tanto em seu ambiente interno quanto ao externo, e a partir desta análise propor as estratégias que mais se adaptarem ao mercado em que está inserida a empresa correspondendo as necessidades, às metas e aos objetivos da mesma.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Em 30 de Novembro de 2017, na cidade de Guarabira-PB foi iniciada as atividades varejistas da Comercial Ouro Verde liderada por José Mares Felix Brito e sua respectiva família "Brito", José Mares conhecido como Marinho é um guarabirense com formação em Ciências Agrárias no ano de 2014 pela Universidade Federal da Paraíba campus Bananeiras, e com Mestrado em Tecnologia Agroalimentar em 2017 também pela Universidade Federal da Paraíba no mesmo campus.

A empresa nasceu por uma necessidade financeira, paixão por animais e desejo de oferecer o melhor em seus produtos para o bem-estar dos clientes e seus respectivos animais. O primeiro ponto da loja era localizado na rua Professor Jose Sá Benevides no centro da cidade, em um espaço de 25 metros quadrados que brevemente se tornaria pequeno para a crescente demanda que o comércio vinha apresentando, meses depois a Comercial se mudou para a rua Jose Álvares Trigueiro, também no centro da cidade agora mais próxima da feira livre. Nesse novo endereço a loja passou a ter uma área de 50 metros quadrados, o que possibilitou um aumento na diversidade de produtos oferecidos pelo empreendimento.

Pela descrição do gestor, a Comercial Ouro Verde é uma loja especializada em alimentos, utensílios e acessórios para pets e animais do campo, comprometida em fornecer produtos de alta qualidade no mercado regional e que atendam às exigências nutricionais dos mesmos.

Atualmente, a Comercial Ouro Verde oferece um portfólio completo de rações para animais domésticos, aves de estimação e animais do campo, como também, oferece produtos de alta qualidade com preços justos, além de promoções e descontos especiais nos principais setores de produtos alimentícios.

Transcrevendo com as palavras dele: “Todos os dias, trabalhamos para criar um melhor acesso a alimentos seguros e saudáveis. Fazemos isso fornecendo aos nossos clientes, os produtos de que precisam para cuidar de seus animais e gerenciar o desenvolvimento sustentável do nosso negócio.”

4.2. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Partindo para a análise das questões respondidas pela empresa estudada, o planejamento estratégico busca esclarecer os aspectos centrais do negócio, definindo quem é a organização, por que ela existe e aonde pretende chegar. Esses elementos se concretizam na formulação da missão, visão e valores, que serão apresentados a seguir.

4.2.1. Missão

Para se obter a missão, utilizei a estrutura proposta por Pereira (2011), o mesmo que já veio sendo abordado na revisão da literatura onde se buscou os pontos pertinentes que ajudaram a estruturar a mesma.

Sendo assim, obteve-se a seguinte missão para a Comercial Ouro Verde:

“Prestar serviços com excelência, oferecendo atendimento de qualidade e produtos selecionados, buscando sempre a satisfação e fidelização dos nossos clientes, ser reconhecida como uma empresa parceira, comprometida com o bem-estar dos animais e de seus tutores.”

4.2.2. Visão

Como descrito na revisão bibliográfica, a visão de uma organização deve funcionar como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando, além de apontar o caminho para o futuro, incentiva a organização a atingir seus planos, sendo assim a visão apontada pela Ouro Verde diz:

“Ser referência no mercado pela qualidade na comercialização de alimentos, produtos e serviços para os animais de estimação ou do campo.”

4.2.3. Valores

Na leitura de Pereira (2011) os valores ou declaração de valores também podem ser chamados de crenças, princípios, políticas, filosofia ou ideologia. Mas aqui definido como valores são aqueles elementos nos quais acreditamos, que servem para os membros da organização, na sua totalidade, como norteadores de comportamento, são balizadores da ação empresarial, que indicam para todos na empresa o que é certo e o que é errado. Assim para a Comercial Ouro verde temos os seguintes valores:

“Oferecer produtos de qualidade, priorizando a saúde e o bem-estar dos animais. Manter uma relação transparente e ética com os nossos clientes e fornecedores. Estimular a inovação para atender às necessidades do mercado. E respeitar o meio ambiente, contribuindo para uma sociedade mais sustentável.”

4.3. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Tendo como base os resultados anotados durante o processo de análise da empresa, observamos quais fatores influenciaram o plano de estratégia da empresa, demonstrando quais problemas a organização precisa resolver e quais desafios a mesma precisa superar para atingir os objetivos estabelecidos. Daychouw (2013) nos aponta que a análise SWOT permite a organização perceber onde ela se encontra no ambiente em questão, conhecendo sua posição no mercado.

Por meio das observações realizadas na empresa, foi possível levantar informações relevantes sobre seus processos e serviços, identificando os fatores que impactam nas atividades, bem como os pontos fortes e fracos da organização. No entanto, para uma melhor análise dos resultados, os fatores foram divididos em internos e externos, como ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Resultado da Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	Bom atendimento Preço Localização Qualidade e variedade dos produtos Conhecimento técnico Clientes fiéis Entrega em domicílio Controle de estoque, organização e limpeza	Espaço físico Falta de estacionamento próprio Ausência de plano de marketing Poucos colaboradores Falta de identidade visual Escassez em inovação e tecnologia
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	Ampliar as vendas na região Novas tendências Parcerias estratégicas Marketing digital	Concorrência desleal Atraso dos fornecedores Logística Ser copiado por empresas próximas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos por meio da análise SWOT apresentado no quadro 2 permitiram reconhecer os principais desafios enfrentados pelo comércio, assim como seus aspectos favoráveis que contribuem para o crescimento competitivo do negócio. Como apontado por Vieira (2013), esse tipo de análise permite entender qual a sua força no mercado, compreendendo quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados e objetivos dos colaboradores.

Análise dos fatores internos

Diante dos resultados listados em referência às forças e fraquezas, observou-se em seu ambiente interno, pontos que contribuem para a sobrevivência da organização no mercado, bem como a presença de outros elementos que influenciam negativamente o

desempenho das atividades. Portanto, com esse levantamento foi possível evidenciar as principais fraquezas da organização, permitindo, assim, a melhoria desses pontos.

Forças

- Bom atendimento: o gestor e seus pais buscam atender os clientes da melhor maneira possível, esclarecendo dúvidas e sugerindo produtos conforme suas necessidades;
- Preço: em comparação com outras lojas concorrentes próximas, a empresa pratica preços mais baixos em seus itens;
- Localização: a Comercial Ouro Verde como mencionado anteriormente, está bem localizada, no coração da feira livre de Guarabira, e bem no centro da cidade;
- Conhecimento técnico: o gestor possui formação na área, que o capacita a entender e fornecer os produtos de melhor qualidade e mais indicado para cada animal cuidado pelos seus clientes;
- Clientes fiéis: devido ao bom atendimento e aos preços competitivos, o comércio conta com uma clientela fiel;
- Entrega em domicílio: a empresa também disponibiliza o envio dos pedidos realizados pelos clientes por meio de aplicativos de mensagem;
- Controle do estoque, organização e limpeza: o gestor busca manter o estoque sempre bem organizado, o que se reflete em abastecimento contínuo para as vendas, quase nenhuma perda – considerando que alguns produtos possuem data de validade - e um giro de estoque mais eficiente.

Fraquezas

- Espaço físico: apesar de estar em um local maior do que o primeiro estabelecimento, o espaço atual já apresenta limitações quanto à quantidade de produtos ofertados pela empresa;
- Falta de estacionamento próprio: a boa localização traz uma desvantagem - a ausência de estacionamento permanente, tanto em frente à loja quanto em seu entorno. Por estar situado em uma rua central da feira livre da cidade, o fluxo de veículos é intenso, o que dificulta que os clientes encontrem vagas disponíveis. Além disso, nem sempre os carros estacionados no local pertencem aos clientes;
- Ausência de plano de marketing: atualmente, a Comercial Ouro Verde não possui nenhum meio de divulgação por plataformas digitais ou na imprensa local, limitando-se apenas ao marketing boca a boca como estratégia de venda;

- Poucos colaboradores: a empresa conta com três integrantes - o gestor, responsável pela parte gerencial, compras de mercadoria, controle financeiro e atendimento em geral; e seus pais, que atuam no atendimento direto aos clientes.
- Falta de identidade Visual: atualmente, a loja não possui uma identidade visual bem definida. A fachada contém apenas o nome do estabelecimento, pintado à mão em um espaço pequeno acima das portas, com cores que não destacam adequadamente a marca;
- Escassez em inovação e tecnologia: para melhorar seus processos internos, a empresa pode adotar sistemas informatizados para controle das vendas e estoque, uma vez que, atualmente, todos esses processos são realizados manualmente, sem nenhum sistema.

Em resumo, podemos identificar alguns pontos de melhoria em relação ao estabelecimento, principalmente no que diz respeito à sua identidade visual. No entanto, também há diversos aspectos positivos que geram vantagens sobre o empreendimento em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, a Comercial Ouro Verde pode continuar explorando com eficácia seus pontos fortes, ao mesmo tempo em que busca amenizar as dificuldades identificadas em seus pontos fracos.

Análise dos fatores externos

Aqui iremos dar prosseguimento aos pontos destacados na análise SWOT observando os demais pontos restantes do quadro, entendendo que entre os fatores externos temos suas oportunidades e ameaças.

Oportunidades

- Ampliar as vendas na região: sempre há possibilidade de crescimento nas vendas, portanto, a empresa pode aumentar seu nível de venda com as pessoas das cidades vizinhas que frequentam a feira livre de Guarabira;
- Novas tendências: como o mercado está em constante inovando, novos produtos podem trazer ao comércio um pioneirismo na oferta, atraindo, assim, mais consumidores;
- Parcerias estratégicas: estabelecer parcerias estratégicas pode ampliar a oferta de produtos e serviços, uma vez que essas colaborações agregam valor ao negócio;
- Marketing digital: atualmente o meio digital está fortemente presente na vida dos consumidores, e essa área pode ser explorada pela empresa, já que ainda não utiliza esse canal para promover e vender seus produtos.

Ameaças

- Concorrência desleal: o gestor se refere aqui a uma concorrência sem ética, que visa atrair clientes a qualquer custo, mesmo comprometendo seu próprio faturamento, tendo como foco apenas a realização da venda.
- Atraso dos fornecedores: em algumas situações esse atraso pode gerar prejuízo ao comércio, pois, sem a reposição dos pedidos no tempo previsto, as vendas ficam comprometidas;
- Logística: por estar localizado no centro comercial da cidade, a logística relacionada ao espaço entorno do comércio, às vezes pode dificultar a decisão de compra por parte do cliente. A falta de estacionamento pode inibir consumidores que esteja de veículo levando-os a buscar outro ponto de venda com acesso mais fácil. Esse fator também afeta o processo de entregas, que pode ser prejudicado pela dificuldade de acesso e pela imprevisibilidade de vagas para estacionar próximas ao comércio;
- Ser copiado por empresas próximas: o gestor, na tentativa de se diferenciar dos concorrentes, busca sempre estruturar seu layout de uma forma personalizada. No entanto, isso acaba gerando um efeito de imitação por parte de empresas vizinhas.

Sintetizando, em relação aos fatores externos podemos constatar alguns pontos que precisam ser ajustados. As exigências do mercado atual impõem condições que determinam a sobrevivência dos comércios. Portanto, ao elaborar este planejamento, refletir sobre os pontos observados na análise externa garantirá à empresa o alcance dos objetivos aqui definidos. Cabe ao gestor aplicar o planejamento estratégico com base no que foi estruturado na matriz SWOT, obtendo, assim, melhores resultados.

5. CONCLUSÃO

Chegando ao final deste processo, faremos os apontamentos finais sobre o que foi levantado até aqui. Pudemos observar que o empreendimento estudado, a Comercial Ouro Verde, é uma empresa que, assim como muitas outras, surgiu da necessidade de seus gestores, mas que ainda carece de maior conhecimento técnico na área em que atua.

Apesar de José Mares possuir formação acadêmica em Ciências Agrárias – o que agrega valor por conta do conhecimento técnico dos produtos voltados a seu nicho de clientela -, essa formação o limita no que se refere à gestão do próprio negócio. Essa constatação não significa que ele não tenha espaço no mercado, mas evidencia que os

cursos superiores nem sempre preparam adequadamente seus formandos para atuar no setor comercial de suas respectivas áreas.

Foi justamente essa a intenção deste trabalho: compreender como a Comercial Ouro Verde conduz suas atividades comerciais e identifica possíveis caminhos para aprimorá-las. Ao longo da pesquisa, por meio de reuniões com o gestor, foi possível apresentar a ele a oportunidade de refletir sobre a forma como vem conduzindo a gestão do empreendimento. Nesse sentido, o planejamento estratégico permitiu projetar melhor os objetivos futuros da empresa, formalizando sua missão, visão e valores.

Além disso, o diagnóstico do ambiente interno e externo possibilitou a aplicação da matriz SWOT, por meio da qual o gestor pôde identificar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do mercado – aspectos muitas vezes presente no dia a dia, mas que raramente são avaliados de forma sistemática. Essa análise se mostrou de grande importância para a estruturação de estratégias mais conscientes e direcionadas.

Por fim, com este estudo buscamos oferecer à Comercial Ouro Verde um planejamento estratégico inicial. É importa ressaltar que o planejamento não é algo estático; ele deve ser constantemente revisto pelo gestor para que se identifique o que está funcionando e o que precisa ser ajustado. A comercial Ouro Verde demonstra grande potencial de crescimento. O fato de já ter se consolidado entre os concorrentes locais é, por si só, um efeito relevante. Esperamos que este trabalho sirva como ferramenta útil, da qual o gestor possa fazer bom proveito, aplicando o que foi aprendido ao longo deste processo.

Tanto o pesquisador quanto o gestor puderam adquirir novos aprendizados por meio da construção conjunta deste planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, L. R. **Planejamento empresarial**. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

BRITO, D. M. de *et al.* Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT. In: IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 9., 2017, São Cristóvão. **Anais [...]**. São Cristóvão: Simpro, 2017. v. 4, p. 140-154. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XCXNb8w7xo5Wke-rEI9ARbTC-2LJprNd/edit>. Acesso em: 13 maio 2025.

DAYCHOUW, M. **40 + 10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5º ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011. 168p.

PIRES, M. R. **Proposta de planejamento estratégico a uma empresa representante de produtos agropecuários**. 2014. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Engenharia de Produção) – Curso de engenharia de produção, Faculdade Horizontina, Horizontina, 2014.

PORTO, M. A. Missão e Visão Organizacional: orientações para a sua concepção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 1997,

Gramado. **Anais** [...]. Gramado, 1997. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF. Acesso em: 02 mar. 2025.

POTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 3º Reimpressão.

QI Escola e Faculdade. Cursos Técnicos – Eixo Gestão e Negócios. **Planejamento Estratégico**. 1º Ciclo. [s.l.], [2012]. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrategico.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

VIERIA, R. R. S. et al. Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais [...]* Salvador, BA, 2013.