

Aplicação da Análise SWOT na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul

Cristiano Ziegler (UFSM) cristiano.ziegler@bol.com.br
Antonio do Nascimento Branco (UFSM) antoniobrancov33@gmail.com
Mayara Rohenkohl Ricci (UFSM) maya.ricci@hotmail.com
Roselaine Ruviano Zanini (UFSM) rrzanini63@gmail.com
Adriano Mendonça Souza (UFSM) amsouza.sm@gmail.com

Resumo:

A atividade leiteira possui uma grande importância na região noroeste do Rio Grande do Sul, nessa região estão instaladas grandes empresas do setor que contribuem para o desenvolvimento econômico local, tornando assim uma das principais bacias leiteiras do estado. Compreendendo a grande importância que a atividade leiteira apresenta, o objetivo deste trabalho é analisar a competitividade da produção de leite, sobretudo dos produtores locais na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. O trabalho apresenta uma matriz SWOT possibilitado identificar as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas dessa atividade. Além disso, para uma maior compreensão do assunto é desenvolvido um referencial teórico contemplando conceitos de planejamento estratégico e matriz SWOT. A metodologia utilizada é do tipo descritivo e exploratório, a coleta de informações foi realizada com entrevistas não estruturadas entre produtores e indústrias. No final do artigo são apresentadas algumas proposições de melhorias, como a criação de um centro de formação e capacitação do produtor rural e o treinamento voltado à mão de obra jovem de região.

Palavras chave: Leite, Matriz SWOT, Planejamento Estratégico

Application of SWOT Analysis in the milk production chain in the northwestern region of Rio Grande do Sul

Abstract

Milk activity is of great importance in the northwestern region of Rio Grande do Sul, in this region are installed large companies of the sector that contribute to local economic development, making it one of the main dairy basins in the state. Understanding the great importance of milk production, the objective of this work is to analyze the competitiveness of milk production, especially of local producers in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. The work presents a SWOT matrix that allows the identification of threats, opportunities, strengths and weaknesses of this activity. In addition, for a better understanding of the subject, a theoretical framework is developed contemplating concepts of strategic planning and SWOT matrix. The methodology used is descriptive and exploratory, the collection of information was performed with unstructured interviews between producers and industries. At the end of the article are presented some proposals for improvements, such as the creation of a training center and training of the rural producer and the training aimed at the young workforce in the region.

Key-words: Milk, SWOT Matrix, Strategic Planning

1. Introdução

O leite figura entre os principais alimentos para a humanidade sendo, em muitos casos, componente determinante para a nutrição ao longo vida. Assim, sua cadeia produtiva representa uma atividade fundamental para qualquer sociedade. No Brasil, por exemplo, a indústria de laticínios apresenta destaque no setor agropecuário do país, produzindo só em 2013 valores brutos de produção superiores a R\$ 22 bilhões de reais (CEPEA, 2014). Desse modo, a atividade leiteira se insere em um contexto de geração de renda e fluxo mensal de capital, induzindo à promoção do desenvolvimento do agronegócio e a redução, ou pelo menos a suavização, do êxodo rural.

Neste contexto, a região noroeste do Rio Grande do Sul está entre as principais produtoras deste insumo no estado. Sua principal característica é a prevalência da agropecuária de cunho familiar, tendo na grande maioria das propriedades, as características de solo necessárias para tal atividade. Ao mesmo tempo, para esta região, a cadeia de produção de leite apresenta elevada importância econômica e social, pois existem várias famílias diretamente envolvidas nessa atividade. Desse modo, o leite apresenta uma expressiva alternativa de produção, renda e emprego, o que influencia de maneira direta no desenvolvimento desta região.

Por outro lado, dada a importância do leite tanto na nutrição humana, como na economia nacional e regional, a implantação de práticas de melhoria da qualidade desses produtos se faz indispensável. Segundo Carvalho et al (2007), dada as perspectivas de produção futura, o investimento na produção em escala na implantação de tecnologias e, obviamente, na qualidade do leite de extrema importância. Desse modo, segundo Rautae et al. (2016), tais ações são fundamentais para o crescimento e manutenção dessa importante atividade. Ainda, segundo os autores, os consumidores estão mais exigentes quanto aos produtos lácteos em geral, analisando desde a aparência dos derivados até seus parâmetros sanitários e nutricionais.

Por esse motivo, o objetivo deste trabalho é analisar a competitividade da produção de leite, sobretudo dos produtores locais na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para isso, este estudo se vale da ferramenta denominada “Matriz SWOT”, método que facilita e permite uma reflexão sobre as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas dessa cadeia e a identificação de suas potencialidades, com o objetivo de promover sua competitividade. Ao mesmo tempo, esta matriz SWOT possui um importante papel para qualquer segmento, por organizar os esforços e discussões de forma simplificada, evidenciando oportunidades de mercado diversas. Ao mesmo tempo, ao entender melhor as suas fraquezas, é possível também preparar-se para agir de maneira proativa com as possíveis ameaças. Assim, o presente trabalho está dividido entre as seguintes seções: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados, Proposição de melhorias e Considerações finais.

2. Referencial teórico

A seguir são apresentados conceitos importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1. Planejamento estratégico

A palavra estratégia é oriunda da Grécia antiga, sendo referente à palavra “strategos”, designação usada para um comandante militar (GHEMAWAT, 2008). No entanto, seu conceito vem se desenvolvendo desde aquela época sendo aplicado, além do setor militar, em praticamente todos os segmentos da sociedade. Este conceito foi ratificado por Clegg (2004), pois, segundo o autor, a formulação da estratégia pode ser ampliada, englobando, além do pensamento estratégico e recorrente, a intuição e a criatividade, propiciando novas perspectivas de estudo tanto interpretativas, como institucionais.

Assim, dentro do ambiente corporativo a estratégica pode ser apresentada de várias formas. Para autores como Hax e Majluf (1991), por exemplo, a estratégia envolve todas as atividades consideradas críticas para uma entidade empresarial, propiciando um senso de unidade, direção e propósito a fim de induzir às mudanças em seu ambiente. Ao mesmo tempo, Venkatraman (1988) a aborda como interface entre a formulação e a implantação de um processo organizacional.

Neste contexto, segundo Grant (1991), a formulação do processo estratégico em instituições corporativas se norteia basicamente por dois pressupostos, em recursos e capacidades. Segundo o autor, tanto os recursos como as capacidades produtivas são a origem primária da lucratividade em qualquer empreendimento. Por esse motivo, ambas as variáveis devem determinar a direção básica para a empresa.

Assim, o processo de formulação e implementação da estratégia, de acordo com Melo et al. (2010), consiste em estabelecer objetivos, etapas, prazos, bem como os meios necessários para a sua conclusão. Segundo os autores, este trabalho envolve as etapas de identificação, de análise, de estruturação e coordenação entre várias metas, objetivando com isso alcançar o máximo desenvolvimento possível, bem como a melhor concentração de esforços pela empresa.

Diante disso, o Planejamento Estratégico é um processo administrativo que propicia um melhor direcionamento empresarial, pois busca ampliar os conhecimentos a respeito de seu ambiente externo, bem como atua de forma inovadora e diversificada (OLIVEIRA, 2001). De acordo com Hax e Majluf (1984), ele é abordado como um processo contínuo, envolvendo todos os níveis hierárquicos de dada organização. Segundo os autores, a implementação do planejamento estratégico compreende a realização de onze passos, a saber:

- a) Definição da missão da empresa;
- b) Estabelecimento de postura e diretrizes estratégicas focadas em desempenho, metas e desafios;
- c) Definição da missão do negócio;
- d) Formulação da estratégia e dos planos de ação do empreendimento;
- e) Formulação da estratégia funcional;
- f) Consolidação das estratégias funcionais;
- g) Definição e avaliação dos planos de ação específicos;
- h) Alocação eficiente dos recursos e definição das medidas de desempenho;
- i) Determinação do orçamento multi-nível do negócio;
- j) Consolidação do orçamento e aprovação dos fundos estratégicos e operacionais.

Em suma, o Planejamento Estratégico determina as estratégias norteadoras de dada organização, abrangendo todos os seus níveis hierárquicos (ANSOFF E MCDONNEL, 1993). Segundo os mesmos autores, se deve realizar uma análise das perspectivas da organização, a fim de encontrar fatores que podem influenciar nas projeções da instituição, tais como: tendências, ameaças, descontinuidades singulares e oportunidades diversas.

Neste sentido, de acordo com Melo et al (2010), a escolha da estratégia adequada deve a etapa posterior ao criterioso estudo das variáveis externas. Segundo eles, após determinadas as possibilidades de atuação, é fundamental à empresa identificar suas próprias potencialidades e limitações, pois, para os autores, a combinação de tais análises devem

fundamentar a construção de uma base consistente para a escolha da estratégia. Desse modo, segundo Azevedo e Costa (2001), existem na literatura vários métodos para realizar esta análise ambiental, englobando a observação do mercado, do produto, do concorrente, assim como os próprios fatores internos da instituição, sendo uma delas, de acordo com Mintzberet al. (2006), a matriz SWOT, apresentada na sequência.

2.2. A Matriz SWOT

Segundo Rodrigues et al. (2005), a matriz SWOT foi elaborada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, objetivando avaliar as variáveis internas e externas existentes no ambiente corporativo. De acordo com Wright et al. (2011), esta análise possibilita à organização elaborar estratégias viáveis para o alcance dos objetivos determinados. Para eles, a metodologia SWOT tem por finalidade a obtenção de vantagens dentro do ambiente no qual a entidade está inserida, pois visa explorar seus pontos fortes, bem como diminuir os prejuízos provenientes de seus respectivos pontos fracos. Desse modo, ela possibilita avaliar a situação organizacional de forma objetiva, possibilitando a identificação e o aproveitamento das oportunidades evidenciadas (ZUÑIGA, 2009).

Ao mesmo tempo, segundo Zuñiga (2009), considerando esta análise de ambiente como algo inconstante, a utilização da análise SWOT se faz necessária de maneira recorrente. Ainda, segundo o autor, esta metodologia se baseia na análise de quatro variáveis: os pontos fortes (*Strenghts*), os pontos fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*), daí a nomenclatura SWOT e sua análise em forma matricial.

Paralelamente, de acordo com Vidal et al. (2010), a metodologia para sua construção depende do seguimento de quatro passos sucessivos, a saber:

- a) O levantamento dos critérios ambientais considerados relevantes para a organização;
- b) O estabelecimento de escalas de importância para cada critério analisado;
- c) A análise da importância dos fatores internos e externos;
- d) A definição da postura estratégica empresarial frente aos fatores avaliados.

Dessa forma, segundo Vidal et al. (2010), de acordo com a posição de cada fator dentro de sua variável, o estudo indicará qual a melhor estratégia a ser seguida pela empresa.

3. Metodologia

A pesquisa em questão pode se caracterizar como descritiva, pois ela apresenta os principais atributos do setor leiteiro. Ao mesmo tempo, também pode ser considerada como exploratória, uma vez que foi direcionada a uma região com características econômicas específicas.

Assim, para a realização deste trabalho, inicialmente foi realizada em periódicos, livros e congressos uma revisão bibliográfica, objetivando munir este de estudo de ferramentas teóricas para a consolidação do estudo. Posteriormente, uma coleta de informações foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas com os produtores da região, assim como também foram visitadas algumas das principais indústrias captadoras desta produção, sendo alguns gestores também indagados sobre este assunto. Tal fato propiciou a análise das principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do contexto analisado, por meio da Análise SWOT, assim como permitiu a proposição de melhorias para reduzir os principais problemas evidenciados, resultando na etapa final deste trabalho.

4. Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo.

4.1. Análise da região em estudo

A região noroeste do Rio Grande do sul produz cerca 70% de todo o leite do estado (WISNIEWSKI, 2010). Tal fato propiciou o interesse de grandes empresas para a realização de negócios, tais como a Nestlé, a Lactalis, a cooperativa Companhia Central Gaúcha do Leite – CCGL, além de empresas menores, por ser considerada uma das principais bacias leiteiras do país, bem como ser responsável por fatia significativa da produção do estado.

Ao mesmo tempo, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística IBGE (2006), observa-se nesta região a presença de propriedades com estruturas físicas, econômicas e sociais baseadas na agropecuária de cunho familiar. Além disso, segundo evidenciado, há boa disponibilidade de água, vários rios e riachos cortando a região, solo fértil, clima favorável, bem como a presença de trabalhadores tradicionalmente adaptados ao trabalho rural.

Neste contexto, outro aspecto relevante diz respeito ao fomento técnico governamental dispensado à atividade de produção leiteira na região. Isto, por sua vez, está induzindo a uma evolução de sua cadeia produtiva, assim como está proporcionando condições ao agricultor familiar de produzir de maneira mais racional, frente ao competitivo mercado vigente. Ao mesmo tempo, quando este auxílio é disponibilizado pela indústria captadora (situação observada na região em estudo), isto também proporciona ganhos em ambas as partes, pois induz a criação de produtos de qualidade superior.

4.2. Análise SWOT aplicada à cadeia produtiva agroindustrial de leite

Dando continuidade ao presente estudo, a Matriz SWOT foi utilizada para analisar a cadeia produtiva do setor agroindustrial de leite, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, por meio do cruzamento destas informações foi possível identificar os pontos fortes deste setor, suas fraquezas, suas oportunidades e suas ameaças, com o objetivo de promover sua competitividade, a fim de contribuir com a criação de estratégias para auxiliar a região neste segmento econômico (Figura 1).

Nesse sentido, a referida cadeia produtiva de laticínios apresenta relevantes características entre seus pontos fortes, possibilitando assim a ocorrência de várias oportunidades para o setor. Uma delas, o clima, possibilita a eficiente alimentação do gado de pastagem auxiliada pela inclusão de suplementos minerais específicos, destinados ao aumento da capacidade produtiva de leite a baixo custo. Paralelamente, aliado a este fator, a região dispõe de indústrias de médio e grande porte na localidade, possibilitando maior estabilidade de demanda para a produção local. Segundo foi constatado, as principais compradoras são: a Nestlé, em Palmeira das Missões, a Lactalis, em Três de Maio, e a Companhia Central Gaúcha do Leite – CCGL, além de empresas menores.

Ao mesmo tempo, também figuram entre as principais forças da região, o uso da mão de obra familiar aliada aos investimentos de permanência no campo, assim como a constante melhoria genética do gado destinado a produção de leite. Conforme evidenciado, a região noroeste ainda possui boa disponibilidade de mão de obra familiar. Tal fato é influenciado por incentivos fiscais e aberturas de linhas de créditos subsidiados pelo governo federal, possibilitando maior distribuição de renda na região oriunda da cadeia produtiva de laticínios. Por outro lado, tal investimento também possibilita a constante melhoria genética dos bovinos destinados a este setor, possibilitando a produção em melhor qualidade, assim como a diversificação dos produtos oriundos desta matéria prima.

FORÇAS Vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.	FRAQUEZAS Fatores internos que interferem negativamente na cadeia produtiva.
- Apoio técnico de instituições e empresas, adaptada com a realidade de cada propriedade; - Capacidade produtiva com baixo custo; - Disponibilidade de crédito público; - Planejamento técnico anual de produção de alimentos adequado com a realidade climática; - Clima e solo favoráveis; - Melhoria constante na genética das vacas leiteiras; - Mão de obra familiar; - Projetos públicos; - Capacidade instalada e tecnologia da indústria; - Várias opções de venda para empresas captadoras. - Mão de obra familiar. - Planejamento e Controle de Custos;	- Variação nos custos dos insumos; - Alto custo para melhoramento genético; - Baixos índices de produtividade animal e de produtividade da matéria prima; - Relações instáveis entre produtor x indústria; - Variação sazonal da produção; - Falta de conhecimento técnico; - Intempéries; - Pouca assistência técnica pública; - Alto custo de medicamentos veterinários; - Produtores desestimulados e que dão pouca importância na busca de novas tecnologias.
OPORTUNIDADES Fatores externos que influenciam as organizações	AMEAÇAS Situações desfavoráveis
- Indústrias com condições para exportar lácteos (aumento da demanda); - Ampliação dos sistemas de remuneração diferenciada (Pagamento por qualidade); - Fomento a tecnologia por Cooperativas, Emater, cooperativa de técnicos e Agropecuárias; - Bom portfólio de produtos possibilitando maior segurança diante de instabilidades; - Bom sistema rodoviário; - Logística eficiente; - Acesso a linhas de créditos com juros baixos. - Importante bacia leiteira nacional; - Aumento do poder aquisitivo mundial; - Relevância do leite na economia brasileira; - Incentivos públicos à permanência no Campo. - Qualidade do leite	- Intempéries; - Fusões (monopólio); - Baixas barreiras de entrada de produtos lácteos do MERCOSUL (concorrência de produtos importados) ; - Produtos substitutos; - Baixas barreiras de entrada no mercado brasileiro (importações de lácteos); - Possíveis migrações para outras atividades devido à frustrações de safras; - Envelhecimento da população do meio rural. - Pouca assistência técnica pública; - Escassez de políticas públicas específicas ao setor lácteo; - Instabilidade de preço; - Concorrência com produtos importados. - Fiscalização sanitária ineficiente; - Mercado informal;

Figura 1 – Análise SWOT para a cadeia produtiva de laticínios da região noroeste do Rio Grande do Sul. Fonte: Autores (2017)

Em relação às principais fraquezas evidenciadas, as lacunas de capacitação dos produtores locais, representam um grande desafio a este setor. Apesar de a região possuir sistemas de assistência e fomento à produção leiteira acessível, sua expansão ainda não é total na sociedade produtora local. Essa deficiência de informação propicia a falta de visão empreendedora de alguns produtores, inviabilizando investimentos constantes em melhorias tanto no rebanho, como na forma de produção de leite.

Outro fator determinante neste cenário é a falta de planejamento financeiro e o controle de custos de alguns produtores. Segundo constatado neste estudo, a variação dos custos dos insumos poderia ser estabilizada através da produção de alimentos com recursos oriundos da propriedade. Neste quadro, pastagens de inverno como azevém, aveia, e silagem, poderiam ser utilizadas para a nutrição animal, evitando a necessidade de suplementação alimentar do rebanho, reduzindo assim os custos de produção do leite.

Por outro lado, a variabilidade climática da região e o envelhecimento da mão de obra local, figuram como algumas das principais ameaças deste segmento. Conforme evidenciado, intemperes climáticos como estiagens do verão, chuvas irregulares, granizo, geadas e vendavais, prejudicam a produção local, pois inviabilizam a pastagem do gado, tanto pela destruição da plantação, como pelo risco de emagrecimento ou morte destes animais. Outro fator relevante neste quadro é o envelhecimento da mão de obra neste setor. Conforme observado, a população mais jovem desta região está cada vez mais buscando estudo e trabalho no meio urbano, propiciando assim a ausência de sucessores familiares diretos para continuar esta atividade. Este fato pode propiciar a forte redução, ou até mesmo a extinção, desses pequenos produtores de leite.

Ao mesmo tempo, as frequentes fusões das empresas compradoras dos produtos lácteos da região figuram como principal ameaça para este segmento. Tais fusões, se por um lado podem trazer ganhos à cadeia, pela diluição dos custos por meio dos ganhos em logística, escala etc., por outro causam apreensão, pois podem criar monopólios e influenciar a queda do preço do leite.

5. Proposição de melhorias

Após a análise e estudos da cadeia produtiva do leite foram sugeridas algumas iniciativas para o setor em análise, a saber:

a) **Criação de um centro de formação e capacitação do produtor rural:** Seu objetivo seria difundir e implantar nessas propriedades técnicas eficientes para a produção de leite. Ao mesmo tempo, dentre os principais temas abordados neste centro estão: o bem estar animal, o pastoreio rotativo e domínio de técnicas de produção de pastagens, silagens, o complemento alimentar, o melhoramento genético, os controles de mamite e mastite, sistemas de ordenha, conservação do leite, gestão da propriedade, capacitação do produtor, relações humanas, manejo do rebanho, estudo de projetos de investimentos disponíveis e viabilidade, dentre outros. Todos, no entanto focados especificamente no aumento da produtividade e redução de custos.

b) **Treinamento voltado à mão de obra jovem de região:** Este treinamento seria focando na capacitação de jovens do meio rural, por meio de formação técnica, profissional e gerencial, objetivando aumentar as alternativas de renda e trabalho desse segmento social, propiciando assim a permanência no meio rural e a continuidade da produção leiteira de cunho familiar na região.

6. Considerações finais

O presente trabalho buscou avaliar, por meio da análise SWOT, a produção de leite por

produtores familiares, localizados na região noroeste do Rio Grande do Sul. Nesse estudo, foi possível melhor compreender esta cadeia produtiva, bem como realizar uma reflexão sobre as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas deste segmento. Por esse motivo, é possível afirmar que tal pesquisa atingiu sua finalidade proposta. Ademais, tal análise propiciou a formulação de informações adicionais a respeito deste tema, agrupadas em forma de propostas de melhorias para o setor.

Contudo, figura como principal limitação deste estudo a falta de informações mais precisas a respeito das características analisadas. Com elas, outras técnicas mais acuradas de análise poderiam ser aplicadas ao contexto, como Matriz GUT, possibilitando escalonar os fatores encontrados em ordem de importância, sendo, portanto, uma sugestão para trabalhos futuros neste ambiente.

Referências

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. *Métodos para avaliação da postura estratégica*. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 8, abr / jun. 2001, 18p.

CARVALHO, M. P.; MARTINS, P. C.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. *Cenários para o leite no Brasil em 2020*. Juiz de Fora: EMBRAPA Gado de Leite, 2007.

CEPEA. *Relatório PIB - Agro Brasil 2013*. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_dez13.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

GRANT, R. M. *The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review, California, USA, n 33, 1991, 21p.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1991.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *Strategic management: an integrative perspective*. Prentice Hall, Inc. EnglewoodCliffs, 1984.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Agropecuário 2006*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>. Acesso em: agosto 2017.

MELO, D.C.; PIMENTA, M. L.; PLATO, E.L. *Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina*. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 5, nº 2, Abr-Jun/2010, p. 75-91.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.

RAUTA, J.; PAETZOLD, L. J.; WINKS, C. *A rastreabilidade na cadeia produtiva de leite como vantagem competitiva*. Rev. Agro. Amb., v. 10, n. 2, p. 459-474, abr./jun. 2017.

RODRIGUES, J. N.; CARDOSO, J. F.; NUNES, C.; EIRAS, R. *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

VENKATRAMAN, N. *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*. MIT, Massachusetts, nov, 1988.

VIDAL, D. F.; OLIVEIRA, R. C. M.; SOUZA, S. D. C. *Alinhamento estratégico em uma escola de idiomas: propostas de ações*. ENEGEP, São Carlos, 12 out. 2010.

WISNIEWSKI, C. *O Cooperativismo e a Produção de Leite: Um Estudo de Caso dos Produtores de Leite da Coopermil*. UNIJUÍ, 2010, Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2007-02-01T094235Z-332/Publico/1.pdf>. Acesso em agosto de 2017.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2011.

ZUÑIGA, A. *Planejamento Estratégico: Caso Consulting*. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial da UFRGS. Porto Alegre. 2009.