

USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA OBTENÇÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Matheus Eric Pires Giffony; Ana Cláudia Souza Vidal de Negreiros

Resumo: Na Engenharia de Produção, a utilização de diversos tipos de ferramentas geralmente traz resultados de melhoria, seja no processo produtivo, no marketing ou em outra área da organização. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi a aplicação de diferentes ferramentas de gestão objetivando a obtenção de melhorias no processo de produção de uma microempresa do ramo alimentício situada na cidade de Mossoró - RN. Assim, implementou-se o fluxograma, o mapofluxograma e também uma análise SWOT na referida organização. A aplicação do fluxograma permitiu visualizar quais tarefas poderiam ser melhoradas no sentido de reduzir o tempo de ciclo do processo. O mapofluxograma resultou na proposta de mudança de postos de trabalho, culminando na diminuição de movimentação dentro do ambiente produtivo. Além disso, a análise SWOT viabilizou uma mudança de comportamento da gestão em prol de angariar maiores demandas futuras do produto fabricado. Assim, foi possível visualizar que, mesmo em pequenos negócios, é possível aplicar ferramentas simples de gestão que podem trazer resultados importantes e necessários.

Palavras-chave: ferramentas de gestão; fluxograma; mapofluxograma; análise SWOT.

1. INTRODUÇÃO

De forma geral, muitas pessoas compartilham o sonho de empreender e estabelecer seu próprio negócio. No entanto, enfrentar uma concorrência crescente, a saturação do mercado e a demanda por inovação contínua tornam esse objetivo desafiador nos dias atuais. Contudo, mesmo com muitas adversidades, a microempresa “Delícia D’Pudim” foi fundada, em novembro de 2022, com a missão de oferecer produtos comestíveis caseiros de alta qualidade e com preço justo. A empresa tem o objetivo de crescer no ramo empresarial e com isso deve obter cada vez mais processo de produção organizados, que evitem as perdas de materiais e tempo, portanto deve haver aplicações de ferramentas da gestão estratégica para alcançar os objetivos que a empresa tem para o futuro.

No contexto organizacional, a gestão estratégica é um processo contínuo e integrado que envolve o planejamento, implementação, monitoramento e ajuste das atividades de uma organização para alcançar seus objetivos de longo prazo [1]. A gestão estratégica permite que a empresa esteja mais preparada para enfrentar desafios, identificando e aproveitando oportunidades competitivas. Em resumo, a gestão estratégica é fundamental para garantir a sustentabilidade e a prosperidade de um negócio no cenário empresarial extremamente competitivo que vivemos. Dessa forma, para se manter competitiva nesse cenário dinâmico, é crucial implementar uma gestão estratégica eficiente, capaz de gerenciar todos os recursos da organização para alcançar objetivos e metas. É importante, ainda, que a empresa seja gerenciada com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional [2].

Diante do exposto, a aplicação de ferramentas de gestão torna-se essencial para aprimorar o desempenho do negócio. Uma ferramenta de gestão refere-se a qualquer instrumento, método ou software utilizado para facilitar e aprimorar o processo de gestão em uma organização. Essas ferramentas são projetadas para auxiliar na tomada de decisões, no monitoramento de atividades, na análise de dados e na execução de tarefas relacionadas à administração de uma empresa. Assim, a análise SWOT, Fluxograma e o mapofluxograma serão incorporados à microempresa. A análise SWOT é uma técnica onde sua função é cruzar oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos [3]. Por outro lado, o Fluxograma é uma representação gráfica que descreve os passos e etapas sequenciais de um determinado processo. Além disso, esta ferramenta pode ser utilizada para abordar os processos de qualquer organização [4]. E o mapofluxograma é, basicamente, a associação do fluxograma com o layout de uma linha de produção. Ele representa graficamente a linha de produção por meio dos símbolos utilizados no fluxograma [5]. De maneira geral, essas ferramentas são simples de serem aplicadas para a empresa e promovem bons resultados quando são aplicadas de maneira correta, fazendo com que se torne mais prático para obter os objetivos necessários.

O objetivo geral deste trabalho é identificar setores na microempresa “Delícia D’Pudim” em que possam ser aplicadas melhorias através ferramentas de gestão adequadas para cada parte processo da produção e da gestão estratégica do negócio. Nesse sentido, de forma geral, uma análise SWOT pode ser bastante eficaz para a área

estratégica de empresas, pois a mesma auxilia na identificação de pontos fortes e fracos internos, além de auxiliar na visualização de oportunidades e ameaças externas. Essa ferramenta é bastante difundida e apoia a equipe no planejamento de modo estratégico, visando obtenção de vantagem competitiva [6]. Por outro lado, o fluxograma tem como objetivo facilitar a compreensão do processo a partir do desenho de cada uma das etapas do processo produtivo da organização [7]. Já o mapofluxograma tem como objetivo apresentar o percurso operacional que um negócio adere até a etapa final de sua mercadoria. Esse trajeto pode contar com várias etapas, como a produção da matéria-prima, montagem do item, embalagem para venda e até mesmo a distribuição dentro do estoque [8]. Diante do exposto, pretende-se aplicar essas ferramentas com a intenção de angariar melhorias no desempenho da produção do referido negócio. Entende-se que dentre os objetivos alcançados estarão a redução ou eliminação dos desperdícios no processo produtivo, diminuição do tempo de ciclo e visualização de estratégias de marketing que auxiliem no crescimento do negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Microempresas

Foi durante o governo militar que surgiu o primeiro conceito de microempresa (ME), as micro e pequenas empresas foram motivadas pela diminuição do ritmo da economia. Um Decreto publicado em 07 de novembro de 1984 de número 90.414 determinava a criação do Conselho de Desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas. Microempresa são empresas que tem faturamento de até R\$ 360 mil por ano e contratam até 9 pessoas no setor comercial e até 19 pessoas no setor industrial. As Micro e Pequenas Empresas são de extrema importância para a geração de emprego e renda no Brasil, são também responsáveis por cerca de 60% dos empregos gerados. [9]

Uma característica muito importante das MEs microempresas, e que acaba sendo uma grande vantagem, é o fato delas se enquadrarem na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Graças a essa legislação, que foi instituída em 2006 com o objetivo de regulamentar as atividades, as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são protegidas e até mesmo favorecidas de modo a usufruir de certas importantes vantagens, como pagar menos impostos [10].

Os pequenos negócios movimentam a renda na região onde estão localizados, quanto mais existirem empresas abertas, mais opções de produtos e serviços estarão disponíveis para as pessoas e com isso a competitividade será maior, gerando melhores preços dos produtos e estimulando o consumo dos produtos. As microempresas tem grande importância quando o assunto é crescimento econômico, isso se dá porque elas respondem por boa parte da geração de empregos no país e contribuem para um grande percentual do PIB brasileiro. Além de sustentar a economia nos momentos de crise, agregam valor aos produtos e serviços em que as suas atividades estão envolvidas. Gerando empregos, as micro e pequenas empresas ajudam a reduzir as desigualdades sociais. Mas também acabam proporcionando oportunidades para pessoas que têm dificuldades em ingressar ou retornar ao mercado de trabalho [11].

2.2. Análise SWOT

Análise SWOT, ou FOFA, é uma ferramenta de planejamento estratégico na gestão de projetos, usada para analisar cenários e embasar a tomada de decisões. Ela costuma ser usada pelas empresas antes de implementar algum projeto de impacto para o negócio [12].

Consiste na observação de quatro fatores: dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats. Em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. As forças e fraquezas dizem respeito ao tomador de decisão, você e sua empresa. Já as oportunidades e ameaças falam sobre fatores externos, que estão fora do seu controle. Na análise SWOT, esses dois cenários são conhecidos como ambiente interno e ambiente externo, respectivamente [13] [Figura 1].

A utilidade de uma análise SWOT não se limita às organizações. Ao aplicar essa técnica no âmbito pessoal, você pode examinar as áreas da sua vida que poderiam ser melhoradas, desde o seu estilo de liderança até as suas habilidades de comunicação [14].



Figura 1. Matriz SWOT. [15]

2.3. Fluxograma e Mapofluxograma

Um fluxograma é descrito de forma ampla como um diagrama que descreve um processo, sistema ou algoritmo de computador. Esse tipo de ferramenta é amplamente utilizado em diversas áreas para documentar, estudar, planejar, melhorar e comunicar processos complexos ou simples por meio de diagramas claros, simples e de fácil entendimento [16], como pode ser visualizado na Figura 2. Algumas vantagens do fluxograma são a redução de custos, a agilidade nos processos, a otimização do uso da mão de obra, tais vantagens podem tornar o trabalho mais dinâmico e eficiente [17].

O fluxograma tem como objetivos principais melhorar a compreensão dos processos e a forma como eles se interligam, evidenciar como as rotinas e as tarefas do cotidiano são desempenhadas dentro da empresa, encontrar os problemas que acarretam desperdício de tempo e de recursos [18]. Além disso, esse tipo de ferramenta é visualizado como uma representação gráfica de um processo. A ideia é que, ao observar o desenho, uma pessoa consiga entender de maneira fácil a sequência com que as atividades ocorrem. Para isso, utilizam-se elementos como formas geométricas, setas e descrições breves [19]. A Figura 3 traz a descrição do que significa cada figura geométrica em um fluxograma.

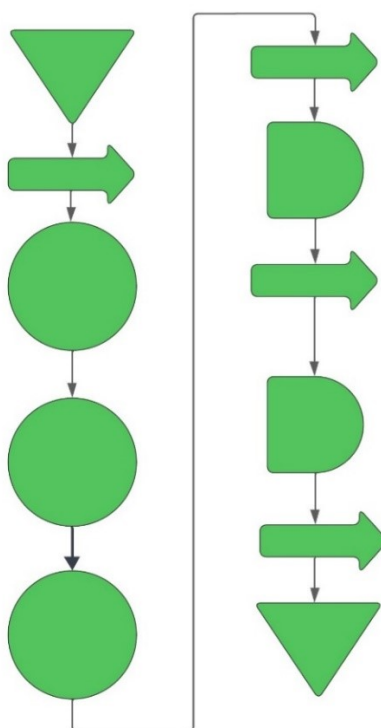


Figura 2. Exemplo de Fluxograma. (Autoria própria)

Simbolos	Nome	Aplicação
	Armazenagem	Utilizado quando tem a necessidade de se armazenar algo .
	Transporte	Indica um transporte de algo
	Operação	Indica uma tarefa a ser realizada
	Espera	Indica que o processo fica parado, esperando por alguma coisa e não necessariamente que o processo parou de funcionar

Figura 3. Simbologia do Fluxograma. (Autoria própria)

Por outro lado, o mapofluxograma consiste na união do fluxograma de processos com o layout (arranjo físico) de uma linha de produção, representado visualmente de forma sobreposta à planta do local onde ocorrem os processos [20]. A Figura 4 mostra um exemplo de mapofluxograma. Essa ferramenta é utilizada para mapear linhas de montagem, pode, portanto, ser feita com a sobreposição do fluxograma à planta onde ocorrem os processos, para que se possa visualizar toda a movimentação que é feita no processo de produção [21].

A utilização do mapofluxograma é adequada, principalmente, a processos produtivos que demandam muita movimentação de materiais e pessoas, e, portanto, necessitam da estocagem de produtos [22]. Esta técnica detalha o processo completo da produção, o que possibilita visualizar falhas e pontos de melhoria para reduzir as perdas e ter ganhos de produtividade e, conseqüentemente, de lucro [23].

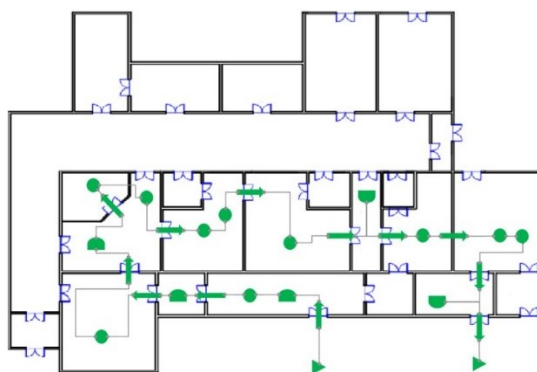


Figura 4. Exemplo de Mapofluxograma. [24]

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é caracterizado com um estudo de caso, o mesmo visou analisar questões qualitativas e quantitativas da microempresa objeto de estudo. O estudo de caso, de acordo com Menezes [25], é uma abordagem de investigação científica que examina um evento contemporâneo em sua situação genuína e os fatores que o afetam. Constitui-se em uma investigação minuciosa e organizada sobre uma organização, grupo social ou pessoa que possibilita a compreensão de eventos intrincados. Dessa forma, este trabalho foi realizado na microempresa “Delícia D’Pudim”. Esta pequena organização foi fundada em novembro de 2022 com o intuito comum a todas as empresas, obtenção de lucro. Essa microempresa trabalha com a produção caseira de pudins e no momento oferece para a população de Mossoró-RN uma variedade de 7 sabores, os quais são: tradicionais, ovomaltine, café, ninho com nutella, tapioca, chocolate branco com calda de morangos e panetone. Também tem diversos tamanhos, são eles de 40g, 100g, 250g, 500g e 1,100kg.

O modo de preparo do pudim, utilizando os materiais que estão no Quadro 1, é simples e rápido: pré-aquecer o forno a 180°C. Em seguida, para a calda, derrete-se o açúcar em uma panela até caramelizar e cobrir a forma de pudim com a calda. Posteriormente, utiliza-se uma tigela para bater o leite condensado, o leite líquido e os ovos.

Em seguida, despeja-se a mistura na forma caramelizada, depois leva-se ao forno em banho-maria por aproximadamente 1 hora, após isso, deixa-se esfriar e leva-se à geladeira por algumas horas antes de desenformar o produto.

Os ingredientes utilizados na produção dos produtos do negócio (pudins), que constam no Quadro 2, possuem alta perecibilidade e precisam ser armazenados da forma correta, geralmente em lugares fechados e sem umidade. Por se tratar de uma empresa pequena ainda não possui gestão de marketing e propaganda adequada para o crescimento necessário, o que torna a demanda dos pudins ainda pequena. Em média, atualmente, produz-se cerca de 50 pudins por semana.

Para a construção desse estudo, inicialmente foi realizada uma pesquisa na literatura sobre os processos de produção, ferramentas que auxiliam nas melhorias dos processos, como fluxograma e análise SWOT. Em seguida, foram feitas entrevistas informais com a dona da referida microempresa para coletar informações sobre o processo. Posteriormente, o ambiente onde os pudins são produzidos foi estudado para propor melhorias para o negócio. Em seguida, foram aplicadas ferramentas de melhoria (Análise SWOT, Fluxograma e mapofluxograma). Após essa etapa os resultados das implementações foram discutidos e analisados. Além disso, análises e comparações do “antes” e “depois” também foram feitas a fim de quantificar as melhorias obtidas com as implementações realizadas.

Utensílios para o preparo	Utensílios para embalar
· luva descartável	· Sacola de papel craft
· Touca descartável	· Adesivo com informações de sabor e data de validade
· Bowls pequenos (separar ingredientes)	· Cartão de visita
· Bowl grande (juntar ingredientes)	· Cartão de agradecimento
· Copo medidor (leite)	· Cartão informativo desenforme
· Jarra medidora (1kg)	· Adesivo lacre
· Peneira (gemas)	· Grampeador pra fechar
· Peneira funil (creme)	· Caneta permanente
· Espátula (raspar bowls)	
· Fouet (mexer mistura)	
· Termômetro culinário (calda)	
· Balança culinária	
· Papel alumínio	
· Luvas antitérmicas	
· Abafadores	

Quadro 1. Utensílios utilizados na preparação e embalagem dos produtos. (Autoria própria)

Ingredientes para pudim	Ingredientes para calda
· 200g de açúcar	· 500g de açúcar
· 100ml de água	· Água
· 395g de leite condensado	
· 300ml de leite	
· 150ml de creme de leite	
· 1 ovo inteiro	
· 6 gemas de ovos	

Quadro 2. Materiais utilizados para a massa e calda. (Autoria própria)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de analisar e melhorar o processo produtivo da microempresa “Delícia D’Pudim”, algumas ferramentas foram implementadas. Inicialmente, foi construído o mapofluxograma do processo, que pode ser visualizado na Figura 5. Essa ferramenta mostra todo o trajeto feito dentro da cozinha para a fabricação do produto. Assim, pode-se observar que alguns espaços percorridos não precisam ser realizados, a eliminação desse desperdício (transporte) já trará alguns resultados de melhoria para o negócio. Além disso, propôs-se, a partir da análise do mapofluxograma, que a tarefa de preparação da massa do pudim seja realizada numa única mesa, assim não será necessário transportar material para fora da cozinha, como acontecia antes, isso também reduz o risco de que material caia enquanto está sendo transportado de uma mesa para outra. De forma geral, apenas essa simples ideia de melhoria já reduz a probabilidade de erros, de perda de material e o transporte inútil dentro do ambiente de produção dos pudins.

Na Figura 6 é mostrado como ficou o mapofluxograma após a implementação das melhorias, no número 1 é a geladeira aonde fica guardado os ingredientes para serem usados na preparação da massa, que é feita na mesa onde está localizado o número 2, lá são feitos os processos de adicionar os ingredientes e misturar todos para a massa, que vai ser levada posteriormente para o forno, que está situado no número 4, tem que esperar entre uma hora e meia, há duas horas para ficar pronto, após isso é levado novamente para a mesa e espera mais uma hora no mínimo para esfriar, quando está fria, a massa é levada para a outra geladeira que está na numeração 4, onde vai permanecer por pelo menos seis horas, até que seja retirada para a entrega ao cliente.

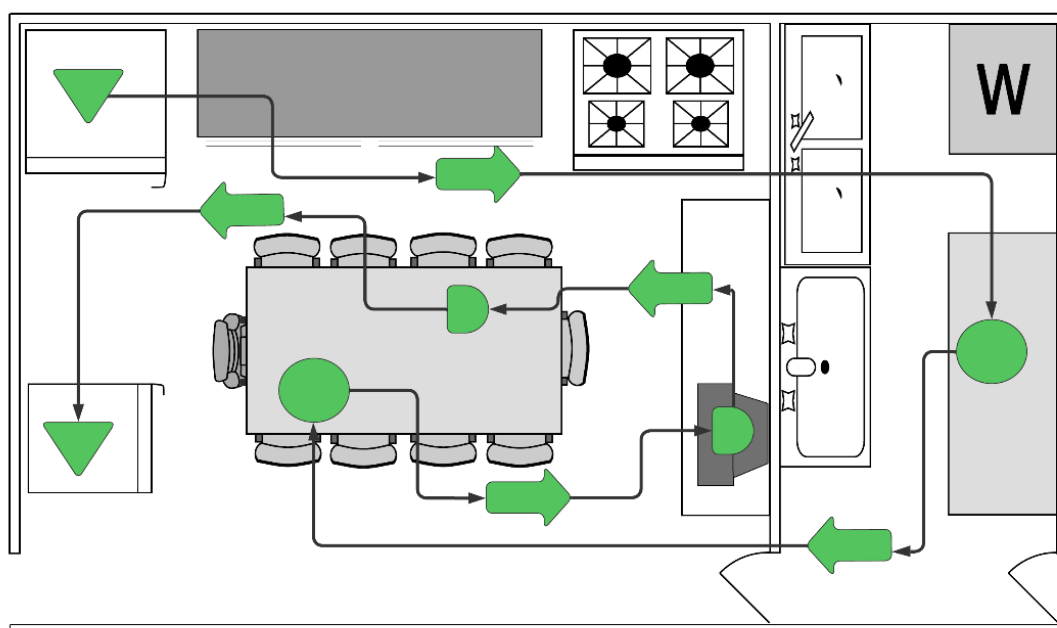


Figura 5. Mapofluxograma. (Autoria própria)

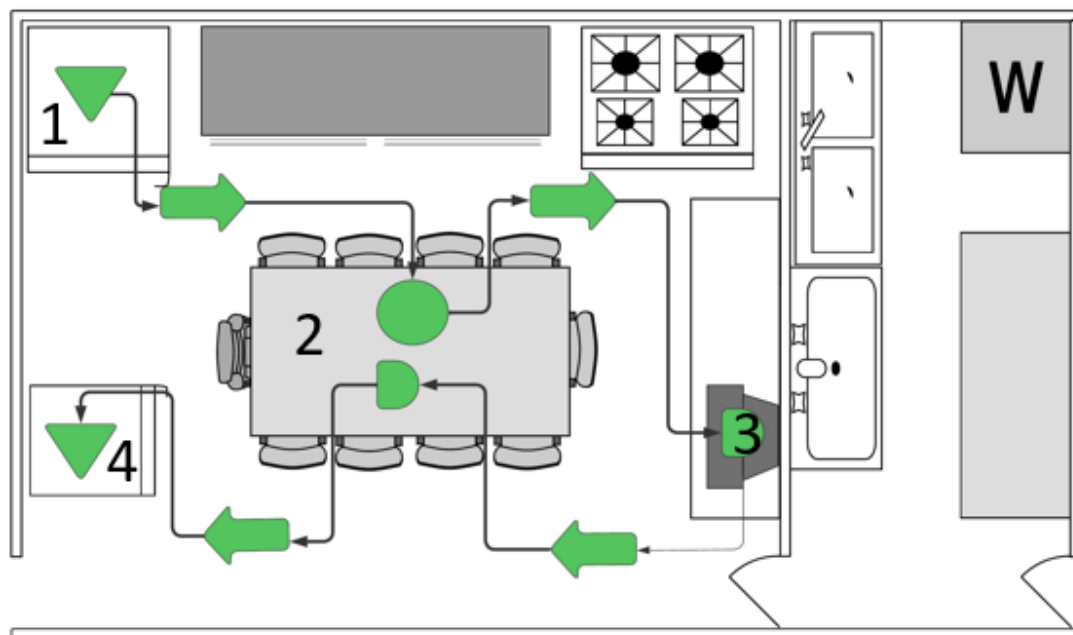


Figura 6. Mapofluxograma do Processo Melhorado (Autoria própria)

Além do mapofluxograma, foi também realizada uma análise utilizando a ferramenta fluxograma, que utiliza diferentes símbolos, para mostrar o que acontece no fluxograma e assim poder identificar cada processo, ilustrado na Figura 7. Essa ferramenta mostra de forma objetiva o passo a passo dos processos de produção como forma de organizar melhor o espaço de trabalho e verificar em quais etapas do processo podem ser feitas melhorias. Com a análise da Figura 7 pode-se observar que alguns procedimentos podem ser realizados juntamente com outros, tornando o processo global mais eficiente. Foi verificado que poderia ser feito a separação das gemas e claras antes para não ter que fazer isso durante o processo e assim conseguir diminuir o tempo de preparo da massa, foi sugerido também colocar a calda na forma antes do processo da massa, pois a calda já era feita anteriormente e ficava armazenada na geladeira, então vai ajudar também a diminuir o tempo na preparação da massa e com isso foi analisado como ficou o Fluxograma após as melhorias aplicadas, conforme consta na Figura 8.

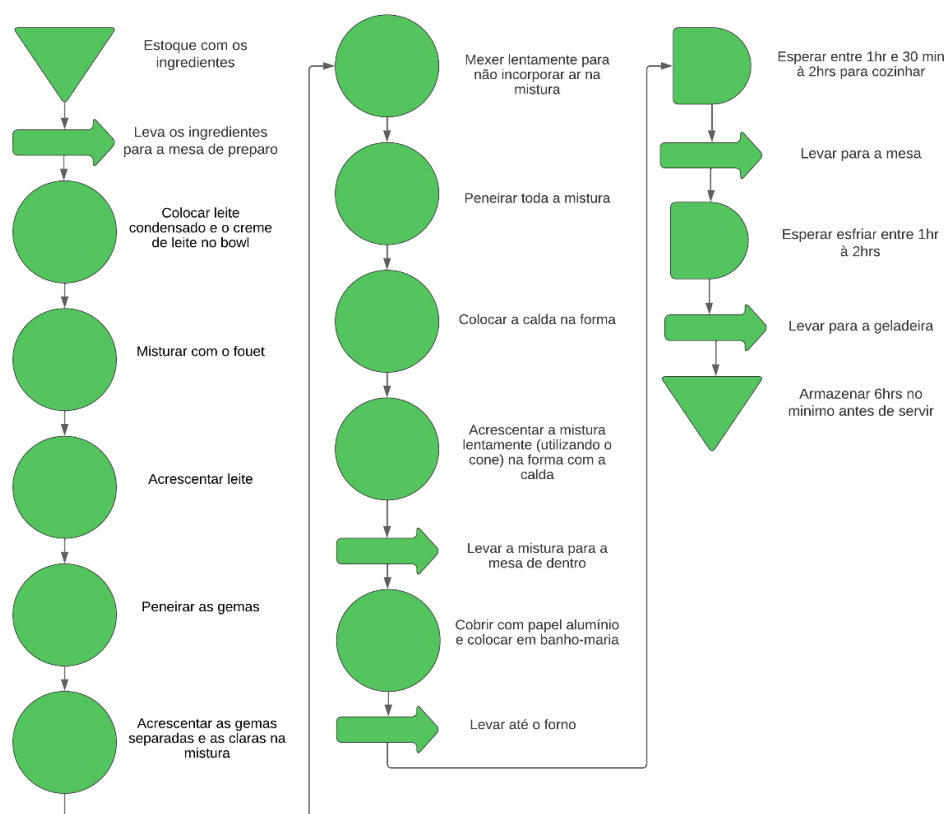


Figura 7. Fluxograma. (Autoria própria)

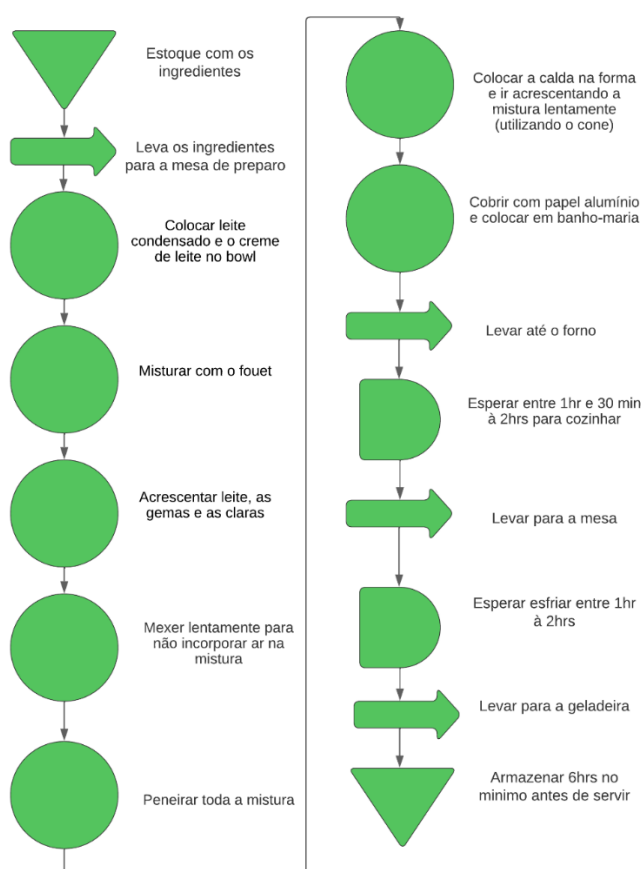


Figura 8. Fluxograma do Processo Melhorado. (Autoria própria)

Uma análise SWOT também foi feita com o auxílio de entrevistas realizadas com a responsável pelo negócio. Dessa forma, ao aplicar essa ferramenta foi possível a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a microempresa. A Figura 9 traz as análises compactadas desses quatro fatores. Foi possível perceber que são necessárias mudanças na gestão do negócio em prol de atingir o objetivo de crescimento do mesmo. No fator de forças foi analisado o que a empresa tinha de diferente com relação às outras do mesmo ramo e que essas forças são destacadas pelos clientes, que são eles um atendimento diferencial, grande variedade de sabores e rapidez na entrega das encomendas. Já nas fraquezas foi observado o que poderia ser melhorado para que a produção aumentasse e assim fosse possível gerar mais encomendas. Dessa forma, foi visto que precisaria de um local mais amplo e melhores equipamentos para a produção. Com relação às oportunidades, foi visto o que poderia ser feito para que a empresa fosse mais reconhecida no mercado. Assim, observou-se que como oportunidades tem-se a necessidade de um marketing melhor, mais eficaz e mais acessibilidade para os clientes entrarem em contato com a empresa. Para as ameaças, foi analisado que existiam problemas que não tinham como a empresa controlar em sua totalidade, então, ficou em destaque fornecedores de matéria prima fixos para que não faltasse nenhum ingrediente e um controle de estoque adequado, pois não havia ninguém responsável por fazer esse controle na microempresa.



Figura 9. Análise SWOT. (Autoria própria)

5. CONCLUSÕES

Nesse estudo, foi realizado um estudo de caso na microempresa Delícia D'Pudim visando obter melhorias em seu processo produtivo e na sua gestão de marketing através da aplicação de algumas ferramentas da qualidade e de estratégia organizacional. De forma geral, as três ferramentas aplicadas e analisadas, fluxograma, mapofluxograma e Análise SWOT, trouxeram ideias de ajustes e mudanças que proporcionaram melhorias específicas para o negócio.

A aplicação do fluxograma permitiu que algumas atividades operacionais fossem desenvolvidas de forma a melhorar o processo de produção mudando de ordem na sequência em que eram desempenhadas ou mesclando tarefas, isso possibilitou a diminuição das etapas e a redução do tempo de ciclo. Além disso, a utilização do mapofluxograma permitiu a redução de movimentação dentro do processo produtivo. As atividades do processo geral, desde a “preparação da massa” até o “armazenamento do produto final” foram melhoradas com pequenas mudanças.

Este estudo também aplicou uma análise SWOT para identificar os principais pontos de melhoria na parte estratégica do negócio. Foi observado que é imprescindível que a microempresa invista mais em marketing digital para aumentar a demanda do produto e para criar um canal de comunicação mais acessível, rápido e prático para os clientes.

No momento atual, a empresa ainda não consegue investir em um espaço maior, pois ainda não tem uma quantidade de clientes suficiente para tal mudança. Contudo, na medida em que a empresa for crescendo em quantidade de clientes, a mesma pretende realizar mudança de espaço para conseguir produzir mais e atender os

seus clientes de forma rápida e com qualidade. Para trabalhos futuros, pretende-se realizar uma análise do que mudou desde este estudo e o que ainda pode ser melhorado a fim de que o negócio atinja seus objetivos de crescimento empresarial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Oliveira, M. (2023, maio 26). Planejamento Estratégico Organizacional: O que é, como fazer e qual a importância. Empresa Júnior de Engenharia de Produção; EJEP. <https://ejep.com.br/2023/05/26/planejamento-estrategico-organizacional/>
- [2] CAMARGO, Renata Freitas. Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio. Gestão estratégica: um guia completo sobre o processo de gestão, [S. l.], 8 ago. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto *et al.* Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 12. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier editora ltda, 2004. 401 p.
- [4] Alonço, G. (2023, março 31). Fluxograma de Processo: o que é e como fazer passo a passo. Certificação ISO. <https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>
- [5] Mattosinho, L. P. ([s.d.]). Mapeamento de processos: o que é, importância e como fazer. Frons. Recuperado 25 de março de 2024, de <https://frons.com.br/blog/processos/mapeamento-processos/>
- [6] Raeburn, A. (2023, November 6). Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos). Asana. <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>.
- [7] Sistemas, M. (2021, janeiro 8). Fluxograma de processo: o que é, importância e como montar. Moki. <https://www.site.moki.com.br/post/fluxograma-de-processo>
- [8] Lacerda, R. A. (2019, novembro 12). Mapeamento de Processos: o que é e como fazer, cases exemplos. MIIDAS – POP, BPM, Gestão de Processo, Qualidade, Produtividade, Consultoria Estratégia em Resultado; Miidas Consultoria Empresarial. <https://www.miidas.com.br/mapeamento-processos/>
- [9] Pequenos negócios foram responsáveis por 60% das vagas de emprego em fevereiro. (2023, maio 24). Agência Sebrae de Notícias. <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-foram-responsaveis-por-60-das-vagas-de-emprego-em-fevereiro/>
- [10] Torres, V. (2023, maio 15). Microempresa (ME): O que é? Como funciona? Como abrir? Definição de microempresa. Blog da Contabilizei. <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-a-diferenca-com-outros-tipos/>
- [11] Escobar, P. H. (2024, fevereiro 2). Micro e pequenas empresas: Qual a importância para o Brasil. Sistema Online de Gestão Empresarial | eGestor. <https://blog.egestor.com.br/entenda-a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-para-o-brasil/>
- [12] Casarotto, C. (2019). Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. ROCKCONTENT. <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>
- [13] Volpato, B. (2022, agosto 23). Análise SWOT (FOFA): o que é e como fazer + modelo. Resultados Digitais. <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/analise-swot/>
- [14] Raeburn, A. (2023, novembro 6). Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos). Asana. <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>
- [15] Casarotto, C. (2019, dezembro 20). Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. Rock Content - BR; Rock Content. <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>
- [16] O que é um fluxograma? ([s.d.]). Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-um-fluxograma>
- [17] Gabrielle, F. (2021, fevereiro 16). Como e o porquê utilizar um fluxograma. Blog da Qualidade. <https://blogdaqualidade.com.br/como-e-porque-utilizar-um-fluxograma/>
- [18] Fluxograma: O que é? (2022, dezembro 9). Fluxograma | Como Fazer um Fluxograma, Modelos e Fluxograma Online; Fluxograma. <https://fluxograma.net/fluxograma-o-que-e>
- [19] RD Station Blog. (2022, agosto 16). Fluxograma de processo: o que é, como fazer e exemplos práticos para aplicar. RD Station; RD Station Blog. <https://www.rdstation.com/blog/marketing/fluxograma-de-processo/>
- [20] Veyrat, P. (2017, novembro 16). Os 5 tipos de mapeamento de processos mais usados e a solução definitiva. HEFLO PT; HEFLO. <https://www.heflo.com/pt-br/mapeamento/tipos-de-mapeamento-de-processos/>
- [21] Mapeamento de processos: como funciona essa prática? (2021, março 1). MJV Technology & Innovation; MJV Technology and Innovation. <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/mapeamento-de-processos/>
- [22] Marketing Lecom. (2018, agosto 29). Ferramentas para mapear processos - aprenda a utilizar! Lecom. <https://www.lecom.com.br/blog/ferramentas-para-mapear-processos/>
- [23] Mattosinho, L. P. ([s.d.]). Mapeamento de processos: o que é, importância e como fazer. Frons. Recuperado 27 de março de 2024, de <https://frons.com.br/blog/processos/mapeamento-processos/>
- [24] Santos, A. M., Baptista, B., & Marta, T. R. (2016). Projeto de Instalações Farmacêuticas. Universidade De Lisboa.

[25] Menezes, P. (2019, dezembro 16). Estudo de Caso: o que é, exemplos e como fazer. Enciclopédia Significados. <https://www.significados.com.br/estudo-de-caso/>