

**Campus Porto Velho Zona Norte**  
**Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD**

**ADENILZA DE OLIVEIRA PAULINO**

**ANÁLISE DA MATRIZ SWOT DAS CANTINAS DE ESCOLAS PÚBLICAS  
URBANAS DA REGIÃO NORTE (PENSE 2019)**

PORTO VELHO  
2025

**ADENILZA DE OLIVEIRA PAULINO**

**ANÁLISE DA MATRIZ SWOT DAS CANTINAS DE ESCOLAS PÚBLICAS  
URBANAS DA REGIÃO NORTE (PENSE 2019)**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Bento.

PORTO VELHO  
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Paulino, Adenilza de Oliveira.  
Análise da Matriz SWOT das cantinas de escolas públicas urbanas da região Norte (PENSE 2019) / Adenilza de Oliveira Paulino.  
- Porto Velho, 2025.  
19 f. : il.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dra. Isabel Cristina Bento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Escolas públicas. 2. Matriz SWOT. 3. Ultraprocessados. 4. Promoção da saúde. I. Bento, Isabel Cristina (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

**ADENILZA DE OLIVEIRA PAULINO**

**ANÁLISE DA MATRIZ SWOT DAS CANTINAS DE ESCOLAS PÚBLICAS  
URBANAS DA REGIÃO NORTE (PENSE 2019)**


Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte , como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Bento.

Aprovado em: 21/11/25 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente  
 ANA PAULA MAIA PEIXOTO MARINO  
Data: 24/11/2025 08:20:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Paula Maia Peixoto Marino - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente  
 CAMILA APARECIDA SANTOS  
Data: 24/11/2025 06:31:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>a</sup> Especialista Camila Aparecida Santos – Membro da Banca

Documento assinado digitalmente  
 ISABEL CRISTINA BENTO  
Data: 21/11/2025 18:53:21-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Bento - Orientadora

## **ANÁLISE DA MATRIZ SWOT DAS CANTINAS DE ESCOLAS PÚBLICAS URBANAS DA REGIÃO NORTE (PENSE 2019)**

**RESUMO:** A alimentação escolar desempenha papel relevante na promoção da saúde e no desempenho acadêmico dos estudantes, sendo a gestão escolar fundamental para implementar políticas que priorizem alimentos saudáveis. Este estudo teve como objetivo mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a implementação de estratégias de alimentação saudável em cantinas de escolas públicas urbanas da região Norte. Foram utilizados dados da Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE) 2019, abrangendo 1.009 escolas, das quais 115 não possuíam regulação alimentar nem desenvolviam ações de promoção da alimentação saudável. Foram analisadas informações sobre a oferta de alimentos ultraprocessados nas cantinas, e os resultados subsidiaram a construção de uma matriz SWOT. Observou-se ampla presença de salgados e doces industrializados, ausência de sanduíches e propagandas, além de inexistência de regulamentação e ações educativas. A análise identificou oportunidades de intervenção, como programas de educação alimentar e parcerias com fornecedores de alimentos saudáveis, bem como ameaças relacionadas à preferência cultural e à lucratividade dos ultraprocessados. Os achados destacam que, mesmo sem regulamentação formal, a gestão escolar pode implementar estratégias para melhorar a oferta alimentar e promover hábitos saudáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** escolas públicas; matriz SWOT; ultraprocessados; promoção da saúde.

## **SWOT ANALYSIS OF CANTEENS IN URBAN PUBLIC SCHOOLS IN THE NORTHERN REGION (PENSE 2019)**

**ABSTRACT:** School meals play a relevant role in promoting health and students' academic performance, with school management being fundamental to implementing policies that prioritize healthy foods. This study aimed to map strengths, weaknesses, opportunities, and threats influencing the implementation of healthy eating strategies in cafeterias of urban public schools in the Northern region of Brazil. Data from the 2019 National School Health Survey (PeNSE) were used, covering 1,009 schools, of which 115 had no food regulation and did not carry out actions to promote healthy eating. Information on the availability of ultra-processed foods in school cafeterias was analyzed, and the results supported the construction of a SWOT matrix. A wide presence of fried snacks and industrialized sweets was observed, along with the absence of sandwiches and advertising, as well as the lack of regulation and educational actions. The analysis identified intervention opportunities, such as food education programs and partnerships with healthy food suppliers, as well as threats related to cultural preferences and the profitability of ultra-processed foods. The findings highlight that, even without formal regulation, school management can implement strategies to improve food offerings and promote healthy habits.

**KEYWORDS:** public schools; SWOT matrix; ultra-processed foods; health promotion.

## 1 INTRODUÇÃO

A alimentação escolar desempenha papel fundamental na promoção da saúde e no desempenho acadêmico dos estudantes. O ambiente escolar não se limita apenas ao espaço de aprendizado formal, mas também constitui cenário estratégico para a promoção de hábitos alimentares saudáveis, oferecendo oportunidades para atividades práticas como hortas e cozinhas pedagógicas, além de ser o local onde os alunos realizam parte significativa de suas refeições diárias (Camozzi et al., 2015). Entretanto, a crescente presença de alimentos ultraprocessados nas escolas representa um desafio à saúde infantil, aumentando riscos de excesso de peso e de doenças crônicas precoces (Brasil, 2014).

A gestão escolar, portanto, é central para implementar políticas de alimentação saudável. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) destaca-se como um dos maiores programas de alimentação escolar do mundo e prevê a participação democrática de profissionais e usuários na organização e funcionamento da escola, promovendo maior conhecimento sobre objetivos, metas e dinâmica institucional (Libâneo, 2004; Paro, 2004). Nesse contexto, o nutricionista assume papel estratégico, orientando cardápios, garantindo qualidade dos alimentos e coordenando atividades relacionadas à alimentação escolar, conforme regulamentado pelo PNAE desde 2006 (Brasil, 2006). A presença desse profissional contribui diretamente para a execução adequada do programa, complementando a atuação do gestor, que organiza processos, mobiliza a comunidade e assegura o funcionamento eficiente da cantina escolar (Silva, 2021; DallaCosta, 2023).

Ferramentas de planejamento, como a matriz SWOT, permitem mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à gestão da cantina escolar. Essa análise contribui para identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, oferecendo subsídios para ações estratégicas que promovam a oferta de alimentos saudáveis, otimizem processos internos e envolvam a comunidade (Arruda et al., 2023; Jerônimo et al., 2025; Castro et al., 2024).

Aplicar a matriz SWOT em uma cantina escolar permite compreender melhor quais pontos devem ser fortalecidos, quais precisam de atenção e quais oportunidades externas podem ser exploradas. Dessa forma, a escola consegue elaborar estratégias para melhorar a oferta de alimentos saudáveis, otimizar processos internos e envolver a comunidade, garantindo que a cantina contribua positivamente para a qualidade da alimentação e para a formação dos alunos. O

diagnóstico realizado por meio da SWOT também serve como base para decisões mais eficientes, ajudando a instituição a planejar ações práticas e alcançáveis que beneficiem toda a comunidade escolar (Castro et al., 2024).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi mapear as dimensões internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) que influenciam a implementação de estratégias de alimentação saudável nas cantinas de escolas públicas urbanas da região Norte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O gestor escolar exerce papel central na construção de uma escola democrática e organizada, sendo responsável pela promoção do bem comum e pelo funcionamento efetivo das políticas institucionais, incluindo aquelas relacionadas à cantina escolar. Segundo Silva (2021), a atuação do gestor envolve a definição de normas internas, o planejamento da oferta de alimentos e o monitoramento das práticas da cantina, sempre promovendo a participação ativa da comunidade escolar nos processos decisórios. Dessa forma, embora a responsabilidade pela promoção da alimentação saudável seja do nutricionista, que também tem um papel na gestão, o gestor escolar assegura que as diretrizes e regulamentos da escola sejam cumpridos, garantindo que a cantina funcione de forma organizada, transparente e alinhada às normas estabelecidas coletivamente.

Além disso, a liderança do gestor fortalece a corresponsabilidade da comunidade escolar, envolvendo professores, alunos, pais e demais membros nas decisões sobre a cantina e outros aspectos da escola. Acredita-se que, essa participação ativa contribui para a construção de uma cultura escolar democrática e participativa, em que as normas internas são respeitadas e o planejamento da oferta de alimentos pode ser implementado de maneira eficiente, permitindo que os profissionais responsáveis pela saúde dos estudantes.

Esse papel de liderança é ainda mais relevante quando se trata da promoção da alimentação saudável. DallaCosta (2023) menciona que a atuação ativa do gestor é decisiva para mobilizar os diferentes atores, coordenar ações intersetoriais e assegurar que políticas de alimentação saudável sejam efetivamente aplicadas. Esses atores dizem respeito a participação da comunidade escolar nas decisões fortalece a corresponsabilidade, permitindo que professores, alunos e famílias sejam envolvidos na definição de estratégias que impactam diretamente a

qualidade da alimentação ofertada (Paro, 2004). Assim, o gestor não apenas administra, mas também articula esforços coletivos para transformar o ambiente alimentar em um espaço formativo e saudável.

A atenção à alimentação escolar influencia na saúde e no desempenho acadêmico dos estudantes. A crescente presença de alimentos ultraprocessados nas escolas é um desafio que exige atenção especial, pois esses produtos são resultado de processos industriais complexos e contêm aditivos, corantes e conservantes, apresentando excesso de açúcares, gorduras saturadas e sódio, além de baixo valor nutricional (Brasil, 2014). Estudo de Noll et al. (2019) verificou que a presença de cantinas aumenta a exposição e o consumo desses produtos, no entanto a oferta de refeições escolares por meio do PNAE atua como fator protetor, reduzindo o consumo de alimentos ultraprocessados. Os autores destacaram ainda que escolas com programas de alimentação estruturados promovem escolhas alimentares mais saudáveis entre os adolescentes e reforçam a importância de políticas públicas e monitoramento contínuo para criar ambientes escolares promotores de saúde.

Nesse processo, a integração entre gestor escolar e nutricionista é indispensável. Enquanto o nutricionista orienta tecnicamente sobre a qualidade dos alimentos e a elaboração de cardápios equilibrados, o gestor garante a implementação prática dessas diretrizes, articulando recursos, organizando processos internos e mobilizando a comunidade escolar. Essa parceria fortalece efetividade das ações, uma vez que une o conhecimento técnico à capacidade de gestão e articulação institucional.

A atenção à alimentação escolar, portanto, não pode ser dissociada da gestão. A crescente presença de ultraprocessados no ambiente escolar é preocupante, já que esses produtos apresentam excesso de açúcares, gorduras e sódio, além de baixo valor nutricional. Uma pesquisa realizada na rede estadual de São Paulo, observou-se que 37,5% dos alunos consumiam produtos ultraprocessados diariamente e 26,7% os consumiam semanalmente, revelando sua ampla presença no ambiente escolar (Moraes; Voks, 2024).

O consumo elevado desses alimentos está associado a obesidade, diabetes tipo 2 e outras doenças crônicas, além de poder impactar negativamente as escolhas alimentares ao longo da vida (Henriques et al., 2025). Percebe-se assim, que a discussão sobre alimentação escolar ultrapassa a dimensão nutricional e

precisa ser incorporada ao planejamento pedagógico e administrativo das instituições.

Esses resultados reforçam não apenas a necessidade de políticas institucionais, mas também de um planejamento escolar consistente que envolva gestores, nutricionistas e comunidade escolar. O que se oferece na cantina reflete a organização da escola e seu compromisso com a formação dos alunos. Assim, a definição de cardápios (tarefa do Nutricionista), a escolha de fornecedores e a criação de estratégias educativas, a participação em programas de alimentação saudável, precisam ser tratadas como parte do planejamento escolar, alinhadas ao projeto pedagógico e às metas de promoção da saúde.

Neste contexto, a utilização de ferramentas de planejamento estratégico torna-se essencial para estruturar a gestão escolar e garantir a efetividade de seus resultados. Entre essas ferramentas, a matriz SWOT se destaca por possibilitar o mapeamento das dimensões internas e externas que influenciam o funcionamento da cantina. Forças, como a presença de nutricionistas capacitados ou uma gestão participativa, podem ser exploradas; fraquezas, como a falta de engajamento da equipe ou recursos limitados, devem ser trabalhadas; oportunidades, como programas governamentais de alimentação saudável, precisam ser aproveitadas; e ameaças, como a forte influência dos ultraprocessados no ambiente escolar, devem ser enfrentadas estrategicamente (Castro et al., 2024).

Estudos demonstraram que a matriz SWOT tem sido utilizada não apenas para mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas também para subsidiar decisões que impactam a gestão e a qualidade do ambiente escolar. Por meio dessa análise, gestores conseguem identificar áreas prioritárias de intervenção, alinhar ações à missão e visão da escola e desenvolver estratégias que promovam a melhoria contínua da instituição (Arruda et al., 2023; Susar et al., 2023).

A matriz SWOT também pode ser combinada com outras ferramentas de planejamento para enfrentar desafios competitivos e organizar ações de forma mais eficiente, considerando tanto aspectos internos, como capacitação da equipe e infraestrutura, quanto externos, como políticas públicas e demandas da comunidade (Nurwulan, 2024). Sua aplicação tem se mostrado útil em diferentes contextos, desde escolas públicas que buscam fortalecer a gestão educacional até instituições privadas que desejam consolidar sua sustentabilidade e competitividade (Prabawati et al., 2024; Silva et al., 2024).

### 3 METODOLOGIA

Estudo transversal com dados públicos da Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE) de 2019, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Ministério da Saúde. O levantamento foi realizado entre abril e setembro de 2019, abrangendo alunos de escolas públicas e privadas do 7º ano do ensino fundamental até a 3ª série do ensino médio, nos turnos matutino, vespertino e noturno, nas 26 capitais e no Distrito Federal. A pesquisa foi aprovada pelo Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (parecer nº 3.249.268, de 08/04/2019)(IBGE, 2021).

A amostragem foi realizada em conglomerados em dois estágios, em nível nacional. No primeiro estágio, foram selecionadas as escolas, e no segundo, as turmas de alunos matriculados. A coleta de dados foi realizada por meio de um dispositivo móvel, o Personal Digital Assistant (PDA), que continha o questionário para alunos e para a escola (Ferreira et al., 2024).

Para este estudo, selecionou-se uma amostra composta por 1.009 escolas públicas localizadas em áreas urbanas da região Norte. Dentre estas, 115 escolas (11,4%) não possuíam regulação alimentar, não participaram do Programa Saúde na Escola (PSE) e não desenvolveram ações de promoção da alimentação saudável ou de prevenção da obesidade. A escolha desses critérios teve como objetivo direcionar a análise para escolas que apresentavam lacunas importantes em relação à promoção de hábitos alimentares saudáveis.

Foram utilizadas variáveis do questionário sobre o ambiente escolar, que foi respondido pelo(a) diretor(a) ou responsável pela instituição selecionada, sendo elas a venda dos alimentos nas cantinas escolares: 1) refrigerantes; 2) bebidas açucaradas (suco artificial, suco de caixinha, chá gelado, isotônicos, águas com sabor e energéticos); 3) salgados fritos (coxinha, pastel, quibe) ou batata frita; 4) salgadinhos industrializados em pacotes (chips) e batata frita de pacote; 5) sanduíches (cachorro-quente, misto quente, hambúrguer, etc) ; 6) balas, confeitos, chocolates e sorvetes, etc.

Foram feitas análises descritivas dos dados por meio do *Software Stata®* (versão 16.0, *StataCorp LLP, College Station, TX*), levando em consideração a complexidade do plano amostral da PeNSE 2019, o que inclui a estratificação, conglomerados e pesos amostrais, para garantir que as estimativas refletissem com precisão as características da população escolar (IBGE, 2021).

Com base nos resultados encontrados sobre as vendas dos alimentos já mencionados, foi construída uma matriz SWOT. Essa ferramenta permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à oferta de ultraprocessados, à ausência de regulamentação alimentar e à inexistência de ações estruturadas de promoção da alimentação saudável. O uso da matriz SWOT possibilitou ainda apontar fatores que podem orientar o planejamento de estratégias para reduzir a oferta de alimentos não saudáveis e favorecer a implementação de práticas mais adequadas de alimentação escolar (Arruda et al., 2023).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Observou-se que entre as 115 escolas da subpopulação de interesse, a venda de refrigerantes e outras bebidas açucaradas estão presentes em cerca de 16,5% das escolas, enquanto doces (balas, chocolates e sorvetes) são vendidos em 83,5% delas. Todos os estabelecimentos da amostra oferecem salgados fritos e salgadinhos industrializados, mas nenhum vende sanduíches. Nenhuma das escolas apresenta propaganda de alimentos na cantina. Esses resultados indicam que, em escolas sem regulação ou ações de promoção da alimentação saudável, há variação na oferta de ultraprocessados, com predomínio de doces e salgados industrializados (Tabela 1).

Tabela 1 - Percentual de escolas públicas urbanas da região Norte sem regulação alimentar, sem participação no PSE e sem ações de promoção da alimentação saudável, segundo tipos de alimentos vendidos nas cantinas (n=115)

<b>Item vendido na cantina</b>	<b>Não vende (%)</b>	<b>Vende (%)</b>
Refrigerantes	83,5	16,5
Bebidas açucaradas	83,5	16,5
Salgados fritos ou batata frita	0,0	100,0
Salgadinhos industrializados em pacotes (chips) e batata frita de pacote	0,0	100,0
Sanduíches	100,0	0,0
Balas, confeitos, chocolates e sorvetes, etc	16,5	83,5

Fonte: PeNSE (2019)

A análise da matriz SWOT revelou que o ambiente alimentar das escolas em estudo apresentam condições que podem tanto facilitar quanto dificultar a implementação de estratégias de alimentação escolar saudável. Entre os aspectos positivos, destaca-se a ausência de propaganda de alimentos ultraprocessados, o que representa uma oportunidade para promover escolhas alimentares mais saudáveis. Por outro lado, a falta de políticas formais, programas educativos ou regulamentações específicas configura uma fragilidade estrutural que pode comprometer intervenções (Figura 1).

Quadro 1 – Matriz SWOT das cantinas de escolas públicas urbanas da região Norte (PeNSE 2019)

<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
<p>Todas as escolas seguem algum padrão mínimo de organização da cantina (possível ponto de partida para intervenção)</p> <p>Nenhuma escola apresenta propaganda de alimentos ultraprocessados, o que facilita a implementação de políticas de restrição</p>	<p>Alta disponibilidade de salgados fritos e salgadinhos industrializados (100% das escolas)</p> <p>Venda expressiva de doces (83,5% das escolas), refrigerantes e outras bebidas açucaradas (16,5%)</p> <p>Ausência de regulamentação alimentar e de participação no Programa Saúde na Escola (PSE)</p> <p>Inexistência de ações de promoção de alimentação saudável</p> <p>Oferta de ultraprocessados não balanceada, dificultando o incentivo a hábitos alimentares saudáveis</p>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
<p>Possibilidade de implementar programas de educação alimentar e nutricional, aproveitando a ausência de propaganda como facilitador</p> <p>Introdução de regulamentação alimentar e protocolos do PSE, que podem padronizar e melhorar a oferta de alimentos</p> <p>Promoção de parcerias com fornecedores de alimentos mais saudáveis. Compra de alimentos da agricultura familiar, como frutas que servem como lanches ou sobremesa no almoço</p> <p>Desenvolvimento de ações educativas que envolvam alunos e comunidade (parceria com nutricionista do Programa Nacional de Alimentação Escolar e Universidades para concretização da Educação alimentar e nutricional)</p>	<p>Resistência possível de gestores ou fornecedores à redução da oferta de ultraprocessados</p> <p>Preferência cultural por alimentos ultraprocessados entre estudantes, dificultando a aceitação de mudanças</p> <p>Limitações financeiras ou logísticas das cantinas escolares para substituir produtos ultraprocessados por opções mais saudáveis</p> <p>Possibilidade de manutenção da oferta de alimentos ultraprocessados devido à lucratividade desses produtos</p>

Fonte: Elaboração própria

Sabe-se que a decisão sobre quais alimentos são vendidos nas escolas envolve contratos e relações estabelecidas com fornecedores. Esses vínculos comerciais podem influenciar a oferta de produtos ultraprocessados, dificultando a implementação de políticas que priorizem alimentos saudáveis. Apesar da existência de legislações e regulamentações que buscam melhorar a qualidade nutricional dos alimentos oferecidos, a efetividade das normas depende do comprometimento das gestões escolares em definir regras claras para restringir produtos não saudáveis e incentivar opções mais nutritivas (Kurihayashi, 2020).

Políticas bem estruturadas, combinadas com orientação nutricional e fiscalização adequada, contribuem para a redução do consumo de produtos ultraprocessados e promovem melhores hábitos alimentares entre os adolescentes. Entretanto, divergências surgem quando interesses econômicos, lucros e contratos com fornecedores entram em conflito com objetivos de saúde pública. Dessa forma, a gestão escolar precisa adotar estratégias que alinhem políticas nutricionais às relações comerciais, garantindo que a regulamentação seja efetiva, promovendo a oferta de alimentos saudáveis e apoiando intervenções educativas e de promoção de saúde no ambiente escolar (Boehm et al., 2020).

A ausência de propaganda e de regulação formal na comercialização de alimentos escolares pode ser encarada pela gestão como uma oportunidade estratégica para criar um ambiente alimentar mais saudável. Sem pressões externas de marketing e sem restrições legais rígidas, as escolas têm maior liberdade para implementar políticas internas que priorizem alimentos nutritivos, reduzam a oferta de produtos ultraprocessados e incentivem hábitos saudáveis entre os estudantes. É importante introduzir políticas internas combinadas com orientação nutricional e educação alimentar, pois isso tem impacto positivo na escolha dos alunos e na melhoria do perfil nutricional (Johnson et al., 2009).

Além disso, experiências internacionais mostram que a supervisão contínua e o monitoramento das cantinas escolares aumentam a adesão às práticas saudáveis e possibilitam ajustes conforme os resultados observados (Dick et al., 2012; Myers et al., 2019). Assim, mesmo na ausência de regulamentação externa, a gestão escolar pode criar estratégias proativas de promoção da saúde, incluindo incentivos à venda de frutas, vegetais e alimentos integrais, e monitoramento contínuo da cantina, reforçando o papel educativo da escola e contribuindo para a prevenção do excesso de peso e de doenças relacionadas à alimentação (Choi et al., 2019).

Nas escolas públicas brasileiras, a alimentação é organizada pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que busca oferecer refeições compostas por alimentos in natura e minimamente processados, atendendo às necessidades nutricionais dos estudantes e promovendo crescimento adequado, desempenho escolar e hábitos alimentares saudáveis. Entretanto, a ausência de regulação interna sobre outros pontos do ambiente alimentar evidencia uma lacuna na governança escolar. Elementos como a compra e o consumo de produtos em cantinas ou refeitórios, lanches trazidos de casa nem sempre saudáveis e o comércio de alimentos no entorno da escola competem com a alimentação fornecida pelo PNAE, dificultando sua efetiva adesão. Essa lacuna contribui para escolhas alimentares menos saudáveis, favorecendo o ganho de peso e a consolidação de hábitos alimentares inadequados, reforçando a necessidade de políticas internas e mecanismos de supervisão que integrem todos os aspectos da alimentação escolar (Kurihayashi, 2020).

A participação no PSE ou em iniciativas semelhantes depende do comprometimento e do envolvimento da administração escolar. A eficácia do programa requer articulação entre equipes da Atenção Primária à Saúde, profissionais da educação básica e a comunidade escolar, sendo a adesão da gestão escolar um fator decisivo para o sucesso das ações. A legislação que orienta o PSE estrutura suas atividades em três eixos principais: avaliação das condições de saúde dos estudantes, promoção da saúde e prevenção de agravos, e formação continuada de profissionais (Brasil, 2018). Orientações posteriores reforçam a necessidade de capacitação contínua e da implementação de estratégias de promoção da saúde, incluindo a promoção da alimentação saudável, alinhada às diretrizes do PNAE. Assim, o engajamento da administração é essencial para viabilizar ações efetivas de Educação Alimentar e Nutricional, estimulando hábitos alimentares saudáveis e o desenvolvimento de práticas de vida saudáveis entre os escolares (Dallacosta et al., 2022).

A aceitação da alimentação escolar pode ser influenciada por barreiras culturais e financeiras, que podem ser atenuadas por um planejamento estratégico da gestão escolar. Muitos fatores interferem na adesão às refeições ofertadas, incluindo hábitos e preferências alimentares das crianças, inadequações nos cardápios, falta de padronização no preparo e porcionamento, ausência de avaliação da aceitação das refeições e a escassez de nutricionistas no contexto escolar, limitando o cumprimento das diretrizes do PNAE (Ribeiro et al., 2023).

Além disso, muitas vezes a ausência de ações educativas e de promoção da alimentação saudável, deficiências de infraestrutura e fiscalização, bem como estigmas sociais que associam a alimentação escolar a programas assistencialistas, impactam negativamente a aceitação das refeições (Greenwood; Fonseca, 2018). Observou-se que cantinas brasileiras mostram baixa oferta de frutas, verduras e legumes, com justificativas de administradores relacionadas à falta de hábito, dificuldade de venda e recusa dos alunos (Machado; Höfelmann, 2019). Entende-se que a superação dessas barreiras depende de ações integradas de gestão, capacitação profissional, planejamento nutricional e comunicação efetiva com a comunidade escolar.

É importante ressaltar que a Matriz SWOT se mostra uma ferramenta estratégica importante na gestão escolar, permitindo que professores e gestores planejem e organizem as atividades de forma mais estruturada. Ela contribui para a reflexão sobre os processos internos, permitindo identificar áreas que demandam maior atenção sem julgamentos, e favorece o aproveitamento de oportunidades externas, como parcerias com universidades e organizações comunitárias. Dessa forma, amplia-se a percepção da escola sobre seu contexto social e educacional, possibilitando estratégias proativas e inovadoras para enfrentar desafios (Jerônimo et al., 2025).

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, a amostra contemplou apenas escolas públicas urbanas da região Norte, o que limita a generalização dos resultados para outras regiões do país ou para escolas privadas. Outro ponto relevante é a ausência de avaliação direta da qualidade nutricional dos alimentos ofertados, sendo a análise baseada na presença ou ausência de determinados tipos de produtos. Por fim, a aplicação da matriz SWOT depende da interpretação dos pesquisadores, podendo haver subjetividade na classificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Apesar dessas limitações, os achados fornecem subsídios importantes para a implementação de estratégias de promoção da alimentação saudável nas cantinas escolares da região norte.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que, mesmo na ausência de regulamentação formal e ações estruturadas de promoção da alimentação saudável, existem oportunidades para implementar políticas internas que incentivem hábitos alimentares saudáveis. A aplicação da matriz SWOT revelou que a ausência de propaganda de ultraprocessados e a organização mínima das cantinas representam pontos fortes que podem ser explorados, enquanto a ampla oferta de produtos ultraprocessados e a falta de regulamentação constituem barreiras significativas. Estratégias integradas envolvendo gestores, nutricionistas e comunidade escolar são essenciais para promover mudanças efetivas, fortalecendo a qualidade da alimentação e a educação nutricional nas escolas públicas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARRUDA, L. M. et al. A Análise Swot Como Auxílio Ao Planejamento Estratégico Escolar. **Revista Ilustração**, v.4, n.6, p., 111–121, 2023. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/224>. Acesso em: 17 set. 2025.
- BOEHM R. et al. The Relationship between Written District Policies and School Practices among High-Need Districts in New York State. **J Sch Health**. v. 90, n.6, p. 465–73, 2020.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual do Programa Saúde na Escola – PSE**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual\\_programa\\_saude\\_escola\\_2018.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_programa_saude_escola_2018.pdf). Acesso em: 09 maio 2025.
- BRASIL. Ministério da saúde. Secretaria de atenção à saúde. Departamento de atenção Básica. **Guia alimentar para a população brasileira**. 2. ed., 1. reimpr. – Brasília : ministério da saúde, 2014.156 p. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_alimentar\\_populacao\\_brasileira\\_2ed.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira_2ed.pdf). Acesso em: 20 ago.2025.
- CAMOZZI, A.B.Q. et al. Promoção da Alimentação Saudável na Escola: realidade ou utopia? **Cadernos de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 32-37, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadsc/a/PFkMnDSTmq3gGH3ggT4gLLv/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 25 ago. 2025.
- CASTRO, V. A. de et al. Matriz swot como auxílio aos desafios da gestão escolar: identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na análise de

problemas enfrentados por uma instituição de ensino. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 3, p. 3–10, 2024. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/281>. Acesso em: 17 set. 2025.

CHOI, S. K. et al. Why are restricted food items still sold after the implementation of the school store policy? The case of South Korea. **Food Policy**, v. 83, p. 161–169, 2019. Disponível em: [<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.12.011>](<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.12.011>). Acesso em: 01 out. 2025.

DALLACOSTA, M. et al. Programa Saúde na Escola: desafios e possibilidades para promover saúde na perspectiva da alimentação saudável. **Saúde e Debate**, v. 46, n. Esp. 3, p. 244-260, nov. 2022. Disponível em: [<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/XStjVSCzJvFMLtLDsLzgtXz/?format=pdf&lang=pt>](<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/XStjVSCzJvFMLtLDsLzgtXz/?format=pdf&lang=pt>). Acesso em: 01 out. 2025.

DALLACOSTA, M. et al. Programa Saúde na Escola: desafios e possibilidades para promover saúde na perspectiva da alimentação saudável. **Saúde e Debate**, Rio de Janeiro, v. 46, suplemento especial 3, p. 244-260, nov. 2022. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/sdeb/2022.v46nspe3/244-260/pt>. Acesso em: 20 ago. 2025.

DICK, M. et al. Evaluation of implementation of a healthy food and drink supply strategy throughout the whole school environment in Queensland state schools, Australia. **Eur J Clin Nutr**, v. 66, n. 10, p. 1124–1129, 2012. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22892436/>. Acesso em: 01 set. 2025.

ESPÍRITO SANTO, A.L. do; MORAES, N.S. de; VOKS, D.J. Avaliação da alimentação escolar: um estudo de caso na rede estadual de ensino de Corumbá–MS. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 32, n. 125, p. 1-21, out./dez. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/JfktQsmknnNtBSTn3kdyP9Q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FERREIRA, A.C.M. et al. Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar: mudanças metodológicas e comparabilidade com o Global School-based Student Health Survey. **Rev Bras Epidemiol**. 2024; 27: e240053. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/6wckB7KVKLq9xfXfDJnMnmK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2025.

GREENWOOD, R. L.; FONSECA, A. B. Alimentação na escola: significados e possibilidades do comer da comida para a promoção dos direitos humanos. **Revista Interdisciplinar dos Direitos Humanos**, v. 6, n. 1, p. 103-127, 2018. Disponível em: <https://www3.faac.unesp.br/ridh/index.php/ridh/article/view/572>. Acesso em: 01 set. 2025.

HENRIQUES, P. et al. Fatores promotores e competidores da alimentação adequada e saudável no ambiente alimentar escolar. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 30, n. 2, e0393023, 2025. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/9yfNnSj4pCL6fXRDL57wgdx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE) 2019**. Rio de Janeiro: IBGE; 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101852>. Acesso em: 25 ago. 2025.

JERÔNIMO, R. C. G. da F. et al. Gestão Escolar e a Aplicabilidade da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica na Educação. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 7, p. e5143, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/5143>. Acesso em: 17 set. 2025.

JOHNSON, D. B. et al. Impact of school district sugar-sweetened beverage policies on student beverage exposure and consumption in middle schools. **J Adolesc Health**, v. 45, n. 3 suppl., p. S30–S37, 2009. Disponível em: [https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1054-139X\(09\)00118-9](https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1054-139X(09)00118-9). Acesso em: 01 set. 2025.

KURIHAYASHI, A.Y. **Regulamentação da comercialização de alimentos no ambiente escolar e consumo de ultraprocessados por adolescentes brasileiros**. 2020. Tese (Doutorado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.7.2020.tde-22022021-170759>. Acesso em: 7 out. 2025.

MACHADO, C. O.; HÖFELMANN, D. A. Cantinas de escolas estaduais de Curitiba/PR, Brasil: adequação à lei de regulamentação de oferta de alimentos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 10, p. 3805-3814, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320182410.00272018>](<https://doi.org/10.1590/1413-812320182410.00272018>). Acesso em: 01 set.2025.

MYERS, G. et al. Objective assessment of compliance with a state-wide school food-service policy via menu audits. **Public Health Nutr**, v. 22, n. 9, p. 1696–1703, 2019. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10261070/>. Acesso em: 01 set. 2025.

NOLL, P. R. E. S. et al. Ultra-processed food consumption by Brazilian adolescents in cafeterias and school meals. **Scientific Reports**, v. 9, n. 1, p. 7162, 2019. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6509257/>. Acesso em: 02 set. 2025.

NURWULAN, N. R. Implementation of swot analysis and quantitative strategic planning matrix on a low-cost private school. **International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management**, p. 87-93, 29 Feb. 2024. Disponível em: <https://sm.ef.uns.ac.rs/index.php/proceedings/article/view/287>. Acesso em: 23 set. 2025.

PARO, V.H. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PRABAWATI, I. et al. SWOT Analysis for Strategy Formulation in High School. **KnE Social Sciences**, v.9, n.2, p. 745–758, 2024. Disponível em: <https://kneopen.com/kne-social/article/view/14896/13820/> . Acesso em: 23 set. 2025.

RIBEIRO, T. DA S. et al. Fatores que afetam a aceitação da alimentação escolar. **RECISATEC - Revista Científica Saúde e Tecnologia**, v. 3, n. 6, p. e36282, 2023. Disponível em: <https://recisatec.com.br/recisatec/article/view/282>](<https://recisatec.com.br/recisatec/article/view/282>). Acesso em: 01 out. 2025.

SILVA, N. da. **Gestão escolar e envolvimento da comunidade: ações desenvolvidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola**. 2021. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração Educacional) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/52445/1/ulfpie056723\\_tm.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/52445/1/ulfpie056723_tm.pdf). Acesso: 22 ago. 2025.

SUSAR, A. et al. Strategic Planning in Developing Schools Based on SWOT Analysis: A Case Study in Santa Maria Monte High School Carmelo Maumere. **International Journal of Social Science Research and Review**, v. 5, n. 12, p. 666-676, 3 jan. 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/369273060\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Developing\\_Schools\\_Based\\_on\\_SWOT\\_Analysis\\_A\\_Case\\_Study\\_in\\_Santa\\_Maria\\_Monte\\_Carmelo\\_Maumere\\_High\\_School](https://www.researchgate.net/publication/369273060_Strategic_Planning_in_Developing_Schools_Based_on_SWOT_Analysis_A_Case_Study_in_Santa_Maria_Monte_Carmelo_Maumere_High_School). Acesso: 23 ago. 2025.