



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM EMPREENHIMENTO DO SETOR ALIMENTÍCIO: O CASO DE UMA USINA BENEFECIADORA DE LEITE DE CABRA

APPLICATION OF STRATEGIC TOOLS IN AN ENTERPRISE IN THE FOOD SECTOR: THE CASE OF A GOAT'S MILK PROCESSING PLANT

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Adriano Matos de Oliveira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Email

Lizandra Mistrello Funari, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, lizandra.funari@gmail.com

Jeffson Veríssimo de Oliveira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, jeffsonverissimo@gmail.com

Emerson F. Neves dos Santos, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, emersonfelipe1717@gmail.com

Marina Bouzon, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, marinabouzon@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico através de um estudo de caso em uma usina de beneficiamento de leite de cabra situada no Estado da Paraíba, Brasil. Para auxiliar as análises foram utilizadas informações disponíveis em base de dados (Scopus, Elsevier e Emerald) e realizadas visitas in loco com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da empresa para a obtenção dos dados necessários para discussões dos resultados esperados. Em seguida, foram utilizadas metodologias e ferramentas para a consolidação da identidade organizacional e delineamento das estratégias, apresentando o empreendimento em um Business Model Canvas - BMC. Como resultados, concluiu-se que o melhor caminho a ser tomado pela empresa é a elaboração de produtos diferenciados com sabores agregados. Além disso, mostrou-se que o Planejamento Estratégico continua sendo uma importante ferramenta para apoiar as empresas nas tomadas de decisão.

Palavras-chave: *Swot; Business Model Canvas – BMC; Swot; planejamento estratégico.*

Abstract

This article aims to elaborate a strategic planning through a case study in a goat milk beneficiation plant located in the State of Paraíba, Brazil. To assist the analysis were used information available in database (Scopus, Elsevier and Emerald) in loco with the application of semi-structured interviews to the employees of the company to obtain the necessary data for discussions of the expected results. Then, methodologies and tools were used for the consolidation of organizational identity and delineation of strategies, presenting the enterprise in a Business Model Canvas - BMC. As a result, it was concluded that the best way to be taken by the company is the elaboration of differentiated products with aggregated flavors. In addition, it was shown that Strategic Planning remains an important tool to support companies in decision making.

Keywords: Swot; *Business Model Canvas* – BMC; *strategic planning*.

1. INTRODUÇÃO

A produção mundial de leite de cabra se mostrou expressivamente forte, tendo aumentado mais que o dobro nas últimas décadas, com tendências significativas de mercado que sugerem que até 2030 tenha um aumento de 53% (Pulina et al., 2018). No cenário mundial, o Brasil aparece como o 22º rebanho mundial de caprinos (FAO, 2016), estabelecendo uma produção acentuada de leite de cabra pasteurizado, destacando-se a região Nordeste entre as demais regiões. Na região nordeste, o Estado da Paraíba se destaca como o maior produtor, com cerca de 5.627.000 L (litros), seguido de Pernambuco, com aproximadamente 3.417.000 L, Rio Grande do Norte 1.494.000 L e Ceará 937.000 L (IBGE, 2017).

O leite de cabra é um alimento atraente devido a seus altos valores nutricionais, fácil digestibilidade e hipoalergenicidade, sendo um ótimo substituto para o leite materno (Clark e Mora, 2017). Além disso, contém muitos fatores de crescimento ativos, como o fator de crescimento epidérmico, fatores de crescimento semelhantes à insulina (Dehnhard et al., 2000), fator de crescimento de fibroblastos (He et al., 2016) e fator de crescimento de transferência, bem como superóxido dismutase (Sharifi et al., 2017).

Ainda, o leite de cabra pode ser usado para elaborar um mix de produtos, como bebidas, queijos fermentados, manteiga, iogurtes (Kalyankar, Khedkar e Patil, 2016; Aryana e Olson, 2017; Fazilah, Ariff, Khayat, Rios-Solis e Halim, 2018). Porém, muitas vezes o *flavour* caprino acentuado é indesejável e apresenta-se como um dos fatores de recusa por muitos consumidores (Queiroga, 2004; Ranadheera et al., 2018). Uma alternativa seria introduzir *flavours* agregados aos derivados, através da adição de extratos de plantas naturais foram bem aceitos pelos consumidores, não só por causa de suas propriedades antioxidantes e antibacterianas, mas por boas propriedades sensoriais que agregam ao produto (Hayaloglu & Farkye, 2011).

Com isto em mente, há um mercado a ser explorado no Brasil, principalmente nas Regiões Nordeste, Sudeste e Sul do País, onde se concentra os maiores produtores desse insumo (IBGE, 2017). Desta forma, o planejamento estratégico entra como um artifício de análise para dar auxílio às ações necessárias a este fim.

A finalidade do planejamento estratégico é caracterizada como um conjunto de processos que visa desenvolver uma série de estratégias para colaborar em uma organização a alcançar suas metas e objetivos em um período de três a cinco anos (Tapinos, Dyson e Meadows, 2005; Broome, Bowersox & Relf, 2017). Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo delinear um planejamento estratégico para uma usina de beneficiamento e distribuição de leite de cabra, localizada no Estado da Paraíba, região Nordeste do Brasil, através da aplicação de ferramentas estratégicas.

A pesquisa está estruturada conforme descrito a seguir, iniciando com essa breve introdução. A Seção 2 se trata de um breve referencial sobre o Planejamento Estratégico e suas ferramentas; a seção 3, a aplicação do método e seus resultados, com a elaboração da identidade organizacional da empresa, *SWOT*, *Business Model Canvas*; e, por fim, considerações finais.

2. DIMENSÕES DOS ARTIGOS E DAS PÁGINAS

Esta seção tem como finalidade expor os principais conceitos que foram pertinentes para o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, fez-se um levantamento bibliográfico sucinto a respeito do (i) Planejamento Estratégico; (ii) Análise *SWOT* e (iii) Delineamento da Estratégia Business Model Canvas - BMC.

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Müller (2014), a administração estratégica é uma abordagem sistemática direcionada a uma responsabilidade importante, tendo como objetivo essencial posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

O planejamento estratégico descreve um processo formal que promove um procedimento explícito para delimitar objetivos estratégicos, determinar estratégias para alcançar tais objetivos e desenvolver um sistema claro para monitorar as implicações (Armstrong, 1982, Elbanna e Elsharnouby, 2018). O planejamento estratégico é um processo organizacional de tomada de decisão de significativa importância estratégica, tendo o intuito de definir os meios e os fins de uma organização, descrever ameaças e oportunidades competitivas e controlar e implementar ações (Ansoff, 1991).

O planejamento estratégico é um dos processos organizacionais menos apreciado pelos gestores, em que os executivos das empresas, em sua maioria o critica como excessivamente burocrático, insuficiente, perspicaz e inadequado para os mercados que estão em rápida mudança. Alguns até argumentam que o planejamento é uma relíquia que deve ser relegada ao passado e que as empresas que buscam prosperar em tempos turbulentos devem investir em inteligência de mercado e agilidade. Entretanto, o diagnóstico é em grande parte correto, mas a prescrição é equivocada (Kachaner, King, Stewart, 2016).

Desse modo, o planejamento estratégico é o alicerce metodológico para a construção dos caminhos a serem seguidos, visando otimizar a relação entre a organização e fatores externos a ela e permitindo a atuação de maneira inovadora e diferenciada (Oliveira, 2014).

As empresas buscam o aprimoramento de suas atividades, impulsionadas pelas mudanças inesperadas no seu modelo de gestão organizacional. Com o aumento da competição, é necessário que as mesmas tenham uma visão holística dos negócios e uma atuação sistêmica nas ações diárias e nos seus processos. Por fim, para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização, é necessário a utilização de uma ferramenta vital, o Planejamento Estratégico, que além de representar um diferencial competitivo também dá o suporte ao processo de tomada de decisão na organização.

2.2 Análise e matriz *SWOT*

Compreender o ambiente de negócios é essencial para um processo de planejamento estratégico. Entre as ferramentas mais importantes para facilitar tal entendimento é a análise *SWOT* (Hill e Westbrook, 1997; Akiyoshi e Komoda, 2005; Ying, 2010). A principal vantagem dessa análise é sua forma simples de ser aplicada, que derivou o uso progressivo em organizações líderes e comunidades acadêmicas (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011)

A análise *SWOT* é uma ferramenta clássica de análise estratégica para a gestão estratégica, proposta primeiramente por Kenneth Andrews (1971), sendo o primeiro estudioso de teoria estratégica que explicou a adaptação estratégica entre recursos e capacidade da empresa e o ambiente externo (Ying, 2010). Ela é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente utilizada no processo de tomada de decisão, fornecendo dados úteis para mensurar os principais fatores internos e externos que são importantes para atingir as metas em questão (Pahl e Richter, 2007; Griffin, 2009).

A análise *SWOT* é realizada por meio do conhecimento de seu ambiente de negócios interno e externo ao fazer planos e tomar decisões, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico (Paliwal, 2006; Phadermroda, Crowder, Wills, 2019). Os pontos Fortes e as Fraquezas são fatores internos, que podem ser controláveis e que suportam ou obstruem organizações para alcançar sua missão, respectivamente. Por sua vez, as Oportunidades e Ameaças são os fatores externos, incontroláveis, que permitem ou desabilitam as organizações a cumprir sua missão (Dyson, 2004; Pahl e Richter, 2007; Griffin, 2009).

A partir desta primeira análise *SWOT*, é possível realizar um cruzamento entre as oportunidades ou ameaças externas frente aos pontos fortes e às fraquezas internas do empreendimento. Posteriormente, é possível delimitar estratégias focando nos pontos críticos da empresa. A resultante desta análise é a matriz *SWOT* cruzada, proposta pela primeira vez por Heinz Wehrich (1982).

Esta segunda matriz identifica a força da relação de cada fator interno com os fatores externos, atribuindo pontuações para identificar as relações fortes e fracas. A posição do quadrante com a maior pontuação considerada indicará o caminho estratégico que a empresa deverá seguir (Araujo e Silva, 2016).

A análise desta matriz *SWOT* tem foco em delimitar estratégias para manter pontos fortes, minimizar a intensidade de pontos fracos, aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças (Azevedo, Costa, 2001). Portanto, procura-se adotar estratégias para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento de uma organização de acordo com as suas características (Azevedo, Costa, 2001, Fernandes, 2012).

Ao identificar os fatores nesses quatro campos, a organização pode reconhecer seu núcleo de competências para a tomada de decisões, planejamento e delineamento de suas estratégias (Phadermroda, Crowder, Wills, 2019). A estratégia do tipo “*Sobrevivência*” busca minimizar tanto as fraquezas quanto às ameaças, uma vez que esta combinação pode ser nociva para o empreendimento. Já, a estratégia do tipo “*Crescimento*” visa atacar os pontos fracos de forma a conseguir atuar nas oportunidades que o ambiente externo oferece. Por outro lado, a estratégia do tipo “*Manutenção*” busca manter seus pontos fortes de maneira a preservar sua vantagem competitiva. E, por fim, na estratégia do tipo “*Desenvolvimento*” a empresa utiliza os seus pontos fortes para ganhar força perante as oportunidades.

2.3 Business Model Canvas – BMC

No decorrer dos anos, a relação de equilíbrio entre cliente e fornecedor alterou-se em decorrência da evolução da economia mundial relacionada ao desenvolvimento de novas

tecnologias de comunicação e computação e a abertura do comércio global (Teece, 2010). A apresentação deste novo ambiente ampliou a demanda das empresas a considerarem tão importante quanto o método de abordagem do cliente, a maneira de capturar valor, pela mesma, fomentando o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores (Teece, 2010; Orofino, 2011; Macedo et al., 2013).

O denominado “Business Model Canvas - BMC” é uma ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. Ela auxilia no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento, quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em um total de nove (Figura 1) importantes blocos para o detalhamento de um negócio. (Osterwalder; Pigneur, 2011; Dorf et al., 2012).

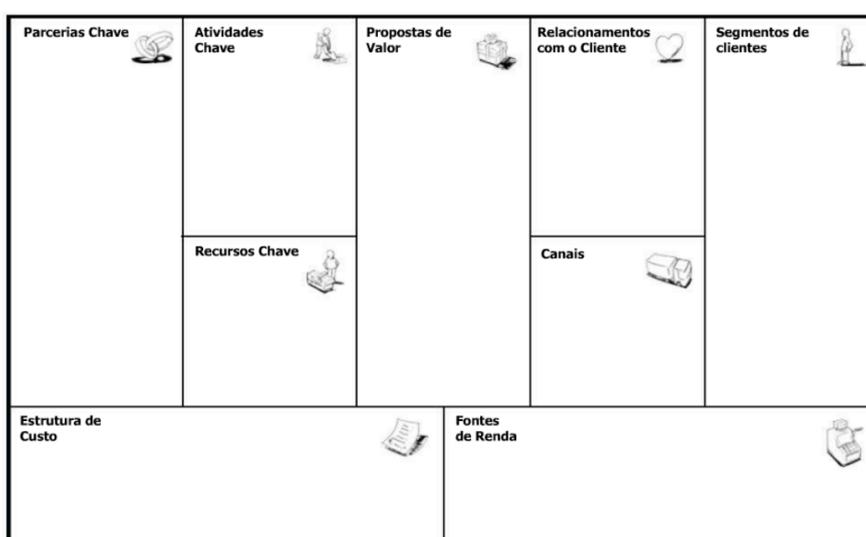


Figura 1 - Ferramenta *Business Model Canvas*. **Fonte:** Osterwald e Pigneur (2011).

A ferramenta consiste em um mapa visual que irá orientar a empresa no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o BMC é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que assegura que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro do empreendimento (Osterwalder; Pigneur, 2011, Orofino, 2011).

Diversos atores participam direta ou indiretamente do empreendimento, tais como: parcerias chave, atividades chaves, recursos chave, propostas de valor, relacionamentos com o cliente, segmentos de cliente, canais, estrutura de custo e fontes de renda. E, todos estes devem aparecer no canvas. O intuito de validar essas variáveis no BMC é aumentar a probabilidade de sucesso. Além de diminuir a probabilidade de enviesamento do empreendedor sobre o modelo.

A partir destas ferramentas apresentadas, foi determinado um planejamento estratégico para a empresa em questão, conforme apresentado na metodologia a seguir.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em um laticínio que trabalha especificamente com leite de cabra, localizado no Estado da Paraíba, Brasil. Posteriormente à escolha do empreendimento, foi

necessário fazer um levantamento e consulta ao referencial bibliográfico, com o intuito de caracterizar e melhor desenvolver o estudo.

O processo de descrição do que é e para o que serve a pesquisa bibliográfica, permite entender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo determinam, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a avaliar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. (Lakatos, Marconi, 2001).

Além disso, diversas fontes de evidências foram coletadas para avaliar a utilidade da metodologia. Referindo-se a diversas fontes que ajudaram o estudo para garantir a confiança e veracidade dos dados coletados (Wiredu, 2012).

Foram realizadas 20 visitas *in loco* na empresa, realizando perguntas à diretora e seus respectivos colaboradores, coletando os dados necessários para entender a parte administrativa e produtiva do empreendimento. Foi um total de oito entrevistas, uma com a diretora e uma com cada colaborador. As entrevistas foram realizadas conforme roteiro semiestruturado apresentado no Anexo 1, deixando aberto para comentários advindos dos entrevistados.

Esse processo descritivo busca a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Desta forma, esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação de efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014).

Os passos deste estudo de caso, para a determinação de um planejamento estratégico para a empresa, seguiram conforme apresentado na Figura 2.

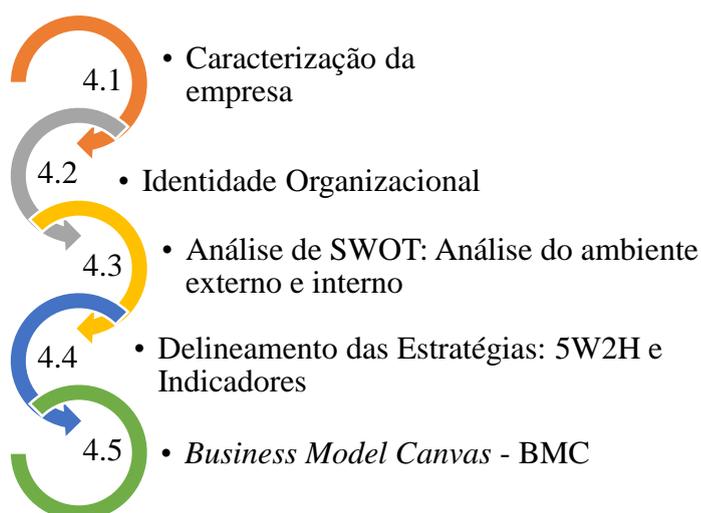


Figura 2 - Etapas desenvolvidas no Planejamento Estratégico da empresa.

Após identificar a empresa, estabeleceu-se sua identidade organizacional (Müller, 2014) e posteriormente realizou-se a aplicação da matriz *SWOT*. Por fim, estabeleceu-se o *Business Model Canvas* – BMC, para consolidar o planejamento e restabelecer a conexão com as características do empreendimento.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa localiza-se no interior da Paraíba, sendo uma usina de beneficiamento de leite de cabra. Atualmente conta com um funcionário na parte da direção (gerente) e os outros colaboradores estão divididos entre os setores: higienização do maquinário, serviços de limpeza, transporte, produção e análises laboratoriais.

A gerente começou a trabalhar na empresa como secretária. Formou-se em licenciatura em uma universidade federal, mas fez MBA na área de negócios voltado para a caprinocultura leiteira. Ela trabalha na empresa desde o início, fazendo parte de todas as mudanças. Ela é disponível, proativa, organizada, tanto na direção, quanto na tomada de decisões, pois está em contato direto com os cooperados. Sua colaboração foi de grande valia para a elaboração do planejamento estratégico e entendimento das necessidades da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos da aplicação das ferramentas descritas anteriormente, conforme segue: (i) Caracterização da empresa; (ii) Identidade organizacional; (iii) Análise do ambiente e aplicação de SWOT; (iv) Delineamento das estratégias; e (v) *Business Model Canvas* - BMC.

4.1 Identidade organizacional da empresa

A empresa não possuía uma identidade organizacional previamente definida. Sendo assim, estabeleceu-se a identidade organizacional descrita no Quadro 1, com aspectos definidos pela empresa interessada em estruturar seu planejamento estratégico.

MACRO-ASPECTOS	ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Definição do Negócio	Descrição	Usina cooperativa de beneficiamento de leite de cabra e distribuição, com queijos e coalhadas adicionadas de frutas regionais;
	Negócio restrito	Prestação de serviço de distribuição e beneficiamento de leite de cabra situada na zona rural do Município de Sumé, Paraíba, escoando sua produção apenas para o Estado local;
	Negócio amplo	Alimentação saudável através do beneficiamento de leite de cabra e elaboração de derivados;
	<i>Slogan</i>	“O melhor do leite de cabra feito especialmente para você!”;

Missão	-	Promover a qualidade de vida através do beneficiamento do leite de cabra, com produtos deliciosos, inovadores e de qualidade, garantindo o acesso aos produtos à toda a população através da sua distribuição e desenvolver a economia e caprinocultura na região;
Princípio e Valores	Cooperativismo	Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
	Respeito	Respeito à individualidade do associado e às preferências dos clientes;
	Eficácia e transparência	Eficácia e transparência na gestão;
	Compromisso	Compromisso com programas sociais e comunidade;
	Responsabilidade	Responsabilidade com a qualidade do produto em todas etapas do processo;
Visão de Futuro	-	Até 2024, ser a maior referência em beneficiamento de leite de cabra do país, garantindo a satisfação dos clientes e associados com produtos inovadores e de qualidade.

Quadro 1: Identidade Organizacional da empresa de beneficiamento de leite de cabra.

Posteriormente à realização da identidade organizacional, observou-se que a empresa tem foco no capitalismo consciente, movimento que apresenta uma forma diferente de se operar no modelo capitalista, sem que o lucro seja apenas o grande e único objetivo. Vale ressaltar que a matéria prima utilizada na Usina é oriunda de agricultores familiares da Região do Cariri.

Identificou-se também que a empresa busca oferecer produtos distintos: queijos e coalhadas adicionadas de frutas típicas da região do Nordeste, com o intuito de promover a qualidade de vida através de seus derivados, desenvolvendo a economia e caprinocultura local.

Além disto, ressalta-se que os aspectos citados como valores: cooperativismo; respeito; eficácia e transparência foram estabelecidas pelo empreendimento em relação às suas intenções junto ao seu público alvo.

4.2 Aplicação de SWOT: análise do ambiente externo e interno

Conforme apresentado, a análise SWOT é definida como a determinação dos pontos fortes, fracos e das ameaças e oportunidades inerentes ao empreendimento. A análise SWOT foi elaborada utilizando como suporte a ajuda da diretora geral da empresa para determinação do ambiente interno. As ferramentas aplicadas nas seções anteriores serviram como base para obter os pontos mais importantes que ajudam e atrapalham vindos do ambiente externo.

	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Rigoroso controle de qualidade; • Inspeção rigorosa da matéria-prima (leite de cabra); • Manejo adequado; • Capacidade de inovação; • Produtores treinados frequentemente; • Mão de obra da agricultura familiar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de recepção da matéria-prima precária; • Matéria-prima perecível; • “<i>Flavour</i>” acentuado; • Risco de contaminação pelos manipuladores; • Ausência na elaboração de produtos inovadores. • Ausência de estratégias de marketing
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo governamental; • Demanda de novos produtos; • Mercado em expansão; • Maior bacia leiteira do país (matéria-prima em grande escala); • Certificação (Selo de Inspeção Federal – SIF). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rompimento de contrato com as cooperativas; • Sazonalidade do produto (leite de cabra); • Atraso na recepção da matéria-prima (leite de cabra); • Concorrência; • Mudanças climáticas (seca).

Figura 3 - Matriz SWOT.

Na matriz da Figura 3, verifica-se que existe um número superior de fatores que ajudam a organização e estes devem ser altamente considerados. Pela análise interna, verificou-se que, dentre as forças, há principalmente um rigoroso e efetivo controle de qualidade e capacidade de inovação. Embora haja capacidade de inovar, não há uma efetiva elaboração de produtos diferenciados. Sendo esse um ponto crítico da empresa, uma vez que, no ambiente externo, o mercado busca novos produtos para atenuar o sabor acentuado do leite de cabra.

Para avaliar a relação entre todos os fatores, foi elaborada a matriz SWOT cruzada. Considerou-se um peso de 9 para os cruzamentos de forte relação, 3 para média relação e 1 para pouca relação. Também se limitou a cinco itens para cada fator (pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades) de forma que os quadrantes da matriz cruzada ficassem com o mesmo tamanho. Para isso, considerou-se aqueles com maior importância e, quando possível, agregou-se alguns pontos que se relacionavam.

A relação foi considerada forte quando o atributo interno (fraqueza ou força) poderia atuar diretamente nas oportunidades e ameaças, de forma positiva ou negativa. À medida que o impacto do atributo diminuía no ambiente externo, atribuiu-se 3 ou 1. A matriz resultante desta análise está representada na Figura 4.

		AMBIENTE EXTERNO										
		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					
		Incentivo governamental;	Demanda de novos produtos;	Mercado em expansão;	Maior bacia leiteira do país (matéria-prima em grande escala);	Certificação (Selo de Inspeção Federal – SIF).	Risco de rompimento de contrato com as cooperativas;	Sazonalidade do produto (leite de cabra);	Atraso na recepção da matéria-prima (leite de cabra);	Concorrência;	Mudanças climáticas (seca).	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Rigorous controle de qualidade;	3	3	3	1	9	3	9	3	9	1
		Manejo adequado e inspeção da matéria-prima;	3	1	1	3	9	3	1	9	3	1
		Capacidade de inovação;	1	9	9	3	1	1	3	1	9	1
		Produtores treinados frequentemente;	3	3	9	1	9	3	3	9	3	1
		Mão de obra da agricultura familiar;	9	1	3	3	1	9	1	3	3	3
	FRAQUEZAS	Logística de recepção da matéria-prima precária;	9	3	3	9	3	9	9	9	3	3
		Ausência de estratégias de marketing;	1	9	9	3	1	3	1	1	9	1
		“Flavour” acentuado;	3	9	9	1	1	1	1	1	9	1
		Risco de contaminação pelos manipuladores;	1	1	1	3	9	3	1	9	3	3
		Ausência de elaboração de produtos inovadores.	3	9	9	1	1	1	3	3	9	3
		Ameaças vs Fraquezas = 99 Oportunidades vs Fraquezas = 111 Ameaças vs Forças = 95 Oportunidades vs Forças = 101								Legenda: 9 - Forte relação 3 - Média relação 1 - Baixa relação		

Figura 4 - Matriz SWOT Cruzada.

A partir do somatório de cada quadrante, foi possível verificar qual o direcionamento tomar para delimitar um plano de ação. O somatório do quadrante “oportunidades versus fraquezas” obteve a maior pontuação. Desta forma, a postura estratégica do tipo “*Desenvolvimento*” é indicada.

Sendo assim, é indicado atuar nas fraquezas frente ao mercado crescente e à demanda de novos produtos, visto que estes são os fatores externos de maior impacto. Uma das estratégias é a pesquisa e desenvolvimento de derivados de leite de cabra acrescidos de “*flavours*” e frutas da região. Isto atacaria pontos fracos de alta relevância, como a ausência da elaboração destes produtos e a suavização do sabor do leite de cabra. O resultado da matriz swot cruzada vai ao encontro dos resultados obtidos com a análise do ambiente externo e consolidou o caminho adequado a se seguir. Ademais, a inserção de estratégias de *marketing* quanto aos benefícios do

da empresa. O BMC coloca a diretoria em uma situação clara e sintetizada de como ela gera e entrega um valor aos seus clientes, permitindo a percepção de deficiência no processo produtivo e de comunicação com o usuário.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho de elaborar um planejamento estratégico para a usina de beneficiamento de leite de cabra situada no interior da Paraíba através da aplicação de ferramentas estratégicas foi atingido. Para tal, se utilizou de metodologias amplamente consolidadas nesta área, como a definição da identidade organizacional, análise SWOT e ferramentas de análise como o *Business Model Canvas*.

Quanto à Identidade Organizacional, a empresa não possuía estas definições previamente a este estudo de caso. Sendo assim, foi realizado na primeira etapa a identificação e definição do negócio, missão, visão e valores. Esta consolidação ajuda a empresa a se reconhecer e se identificar com seus funcionários e clientes, além de estabelecer um caminho pelo qual se deseja seguir.

Em um segundo momento, realizou-se a análise do ambiente interno, de forma a identificar os fatores mais importantes que podem auxiliar ou atrapalhar o caminho da empresa. O principal resultado desta análise foram as oportunidades que o mercado está oferecendo em desenvolvimento de novos produtos frente à capacidade da empresa em fornecê-los que, atualmente, não está sendo utilizada.

Além disso, o planejamento estratégico realizado trouxe ferramentas atuais de gestão de negócio e delineamento de estratégias como o *Business Model Canvas*. Esta ferramenta auxilia a empresa a acompanhar e implementar as ações derivadas da análise do ambiente. Salienta-se que a mesma deve ser sempre revista e ajustada quando necessário.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico é de grande importância e utilidade para as empresas. Embora seja um artifício antigo, seu uso não deve ser descontinuado. Ficou evidente neste estudo de caso que o seu resultado é benéfico para delimitar as ações e objetivos estratégicos, além de complementar as ferramentas atuais.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
- Akiyoshi, M., & Komoda, N. (2005). An analysis framework of enterprise documents for business strategy design. In *International Conference on Computational Intelligence for Modelling, Control and Automation and International Conference on Intelligent Agents, Web Technologies and Internet Commerce (CIMCA-IAWTIC'06)*, 1, 65-69.
- Araujo, G., & Silva, A. (2016). Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo de casa em uma empresa farmacêutica em Natal/RN. *ENEGEO, João Pessoa, Brasil*.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic management journal*, 3(3), 197-211.
- Aryana, K. J., & Olson, D. W. (2017). A 100-Year Review: Yogurt and other cultured dairy products. *Journal of Dairy Science*, 100(12), 9987-10013.

- AZEVEDO, M. C. D., & COSTA, H. G. (2001). Métodos para Avaliação da Postura Estratégica, Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, 8(02).
- Broome, M. E., Bowersox, D., & Relf, M. (2018). A new funding model for nursing education through business development initiatives. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 97-102.
- Clark, S., & García, M. B. M. (2017). A 100-year review: Advances in goat milk research. *Journal of Dairy Science*, 100(12), 10026-10044.
- Dehnhard, M., Claus, R., Munz, O., & Weiler, U. (2000). Course of Epidermal Growth Factor (EGF) and Insulin-like Growth Factor I (IGF-I) in Mammary Secretions of the Goat during End-Pregnancy and Early Lactation. *Journal of Veterinary Medicine Series A*, 47(9), 533-540.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Elbanna, S., & Elsharnouby, T. H. (2018). Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness: Do organizational capabilities and decision-making style matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- FAO, S. (2016). FAOSTAT database. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <http://www.fao.org/faostat/en/#home> (14 de Agosto de 2022).
- Fazilah, N. F., Ariff, A. B., Khayat, M. E., Rios-Solis, L., & Halim, M. (2018). Influence of probiotics, prebiotics, synbiotics and bioactive phytochemicals on the formulation of functional yogurt. *Journal of Functional Foods*, 48, 387-399.
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of business economics and management*, 12(1), 24-48.
- Griffin, R. W. (2012). *Management*. Cengage Learning.
- Hayaloglu, A. A., & Farkye, N. Y. (2011). Cheese: Cheese with added herbs, spices and condiments.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Censo Agropecuário 2017: Resultados preliminares*. 2017. Rio de Janeiro, v. 7, p.1-108.
- Kachaner, N.; King, K.; Stewart, S. (2016). *Four best practices for strategic planning*. Strategy & Leadership. Vol. 44 Issue: 4, pp.26-31.
- Kalyankar, S. D., Khedkar, C. D., & Patil, A. M. (2016). *Goat milk*. In: B. Caballero, P. M. Finglas, & F. Toldrá (Eds.). *Encyclopedia of food and health* (pp. 256-260). Elsevier.
- Lakatos, E. M., & MARCONI, M. D. A. M. D. (2001). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2001.
- Macedo, M. A., Lezana, A. G. R., Casarotto Filho, N., & Camillo, M. G. D. (2013). Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *X SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Müller, C. J. (2014). *Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento estratégico – Conceitos, metodologias e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas.

- Orofino, M. A. R. (2011) *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. 233f. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books.
- Pahl, N.; Richter, A. (2007). *SWOT analysis – idea, methodology and a practical approach*. GRIN Verlag, Munich.
- Paliwal, R. (2006). *EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis*. Environmental Impact Assessment Review, 50(5), 492-510.
- Perovano, D. G. (2014). *Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social*. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora.
- Phadermroda, B.; Crowder, R. M.; Wills, G. B. (2019). *Importance-Performance Analysis based SWOT analysis*. International Journal of Information Management. 44, 194-203.
- Pulina, G., Milán, M. J., Lavín, M. P., Theodoridis, A., Morin, E., Capote, J., ... & Caja, G. (2018). Invited review: Current production trends, farm structures, and economics of the dairy sheep and goat sectors. *Journal of dairy science*, 101(8), 6715-6729.
- Queiroga, R. C. R. E. 2004. *Caracterização nutricional, microbiológica, sensorial e aromática do leite de cabras Saanen, em função do manejo do rebanho, higiene da ordenha e fase de lactação*. 148f. Tese (Doutorado em Nutrição). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Sharifi, M., Bashtani, M., Naserian, A. A., & Farhangfar, H. (2017). The Effect of increasing levels of date palm (*Phoenix dactylifera* L.) seed on the performance, ruminal fermentation, antioxidant status and milk fatty acid profile of Saanen dairy goats. *Journal of animal physiology and animal nutrition*, 101(5), e332-e341.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of productivity and performance management*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Wiredu, G. O. (2012). Information systems innovation in public organisations: an institutional perspective. *Information Technology & People*.
- Ying, Y. (2010, May). SWOT-TOPSIS integration method for strategic decision. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (pp. 1575-1578). IEEE.