



ConBRepro

XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

I CIGELUBRA

Congresso Internacional de Gestão e Engenharia Luso-Brasileiro

04 a 06 de dezembro de 2024

Energias Limpas nas Engenharias

Análise de SWOT como ferramenta de auxílio no Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em um laticínio

Valderice Herth Junkes

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

Camila Matos

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranaguá

Fernando Henrique Lermen

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranaguá

Gustavo de Souza Matias

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranaguá

Giane Gonçalves Lenzi

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

Resumo: O mercado de produtos lácteos enfrenta constantes desafios, exigindo que as organizações busquem estratégias eficazes para se manter competitivas no mercado. Assim, pequenas empresas do ramo, encontram dificuldades para competir devido às limitações financeiras e às crescentes exigências por inovação. Nesse contexto, a análise SWOT surge como uma ferramenta importante no planejamento estratégico, pois permite a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o desempenho organizacional. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo aplicar a análise de SWOT no planejamento estratégico de um laticínio, explorando como essa ferramenta pode contribuir para diagnosticar cenários e auxiliar no planejamento estratégico organizacional. Deste modo, a metodologia adotada foi qualitativa e descritiva, baseada em um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores da empresa, observações do ambiente e reuniões com a equipe. Por conseguinte, os resultados demonstraram que a empresa possui um cenário com forças importantes, como um controle rigoroso de qualidade e o bom relacionamento com produtores rurais, porém, enfrenta fraquezas, como a dependência de fornecedores e altos custos logísticos. Já em relação ao cenário externo, observou-se as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e o uso de tecnologias para automação do processo, no entanto, como ameaças foi identificado a concorrência direta e as flutuações nos preços do leite. Por fim, ao término do estudo nota-se a importância da análise SWOT como ferramenta estratégica, evidenciando que sua utilização pode direcionar ações eficazes para melhorar a competitividade das organizações.

Palavras-chave: Estratégia, Correlação de fatores, Eficiência Operacional.

SWOT Analysis as a Tool to Help in Strategic Planning: A Case Study in a Dairy

Abstract: The dairy products market faces constant challenges, requiring organizations to seek strategic strategies to remain competitive in the market. Thus, small companies in the sector face difficulties in competing due to financial limitations and increasing demands for innovation. In this

context, SWOT analysis emerges as an important tool in strategic planning, as it allows the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats that impact organizational performance. Thus, the present study aimed to apply SWOT analysis in the strategic planning of a dairy, exploring how this tool can contribute to diagnosing scenarios and assisting in organizational strategic planning. Thus, the methodology adopted was qualitative and descriptive, based on a case study with semi-structured interviews conducted with company employees, observations of the environment and meetings with the team. Consequently, the results demonstrated that the company has a scenario with important strengths, such as strict quality control and good relationships with rural producers, but faces difficulties, such as dependence on suppliers and high logistics costs. Regarding the external scenario, opportunities for developing new products and using technologies to automate the process were observed. However, direct competition and fluctuations in milk prices were identified as threats. Finally, at the end of the study, the importance of SWOT analysis as a strategic tool is noted, showing that its use can direct effective actions to improve the competitiveness of organizations.

Keywords: Strategy, Factor Correlation, Operational Efficiency.

1. Introdução

Nos dias atuais, a crescente competitividade no mercado exige que as organizações adotem estratégias eficazes que possibilitem o fortalecimento de suas posições e garantam a sustentabilidade a longo prazo (Cavalcante et al., 2023). Nesse contexto, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial nesse processo, pois permite identificar oportunidades, desenvolver uma estratégia e definir ações para atingir os objetivos organizacionais (Porter, 2004).

Drucker (1999), define o Planejamento Estratégico como um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Assim, nota-se que o planejamento estratégico é um forte aliado no desenvolvimento de oportunidade para construir, revisar ou desenvolver uma interpretação da realidade da organização de forma crítica, coerente, completa, sistemática e compreensível na medida em que maximizar seus objetivos e busca minimizar suas deficiências (Cavalcante et al., 2023). Portanto, oferecendo uma visão clara do ambiente interno e externo, permitindo que a empresa alinhe suas operações com as demandas do mercado e se prepare para os desafios futuros (Feil; Heinrichs, 2012).

Dentro desse contexto, a Matriz SWOT destaca-se como uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico, por sua capacidade de identificar os pontos fortes e fracos da organização (fatores internos), bem como as oportunidades e ameaças do ambiente (fatores externos) (Pinto; Barroso; Lopes, 2017). Assim, a aplicação dessa análise é fundamental para que a empresa direcione seus esforços para áreas de maior potencial e mitigue os riscos que possam comprometer seu desempenho.

Nesse contexto, tem-se o setor de laticínios que se destaca como uma indústria de grande relevância, especialmente em regiões rurais, onde muitas vezes desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico local (Vilela et al., 2016). Laticínios de pequeno porte, como o foco deste estudo, enfrentam desafios específicos relacionados à capacidade de competir em um mercado altamente competitivo e regulamentado, onde a eficiência na produção e a qualidade dos produtos são essenciais para garantir a sobrevivência e o crescimento. Além disso, a dinâmica do mercado de laticínios exige que essas empresas estejam constantemente atentas às mudanças no ambiente externo, como demandas dos consumidores e regulamentações governamentais, ao mesmo tempo em

que exploram suas potencialidades internas para maximizar a produtividade e a lucratividade.

Nesse cenário, o presente estudo visou responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância da Análise de SWOT no Planejamento Estratégico em um laticínio de pequeno porte, localizado na região rural do centro do Paraná? Para tanto, teve como objetivo aplicar a análise de SWOT no planejamento estratégico de um laticínio, explorando como essa ferramenta pode auxiliar na identificação de oportunidades de crescimento e na superação de desafios.

Assim, a pesquisa demonstrou relevância por abordar a aplicabilidade da análise de SWOT para a elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. Já a relevância prática envolve o diagnóstico da empresa, visando analisar tanto o ambiente interno quanto o externo, onde atuam para que assim seja possível explorar oportunidades futuras e minimizar ameaças, fortalecendo o seu posicionamento estratégico e a tomada de decisão.

2. Procedimentos metodológicos

A metodologia deste estudo adota uma abordagem qualitativa com caráter descritivo e observacional, utilizando-se do estudo de caso participante. A pesquisa qualitativa se concentra em contextos reais visando diagnosticar o cenário atual da empresa como fonte primária de dados, com o pesquisador desempenhando o papel de principal agente na coleta e interpretação das informações (Gil, 2010). Em relação aos fins a pesquisa é classificada como descritiva, pois teve como objetivo registrar e analisar fenômenos, sem a necessidade de intervenções diretas, o que se alinha o diagnóstico e a análise do cenário atual do laticínio neste trabalho.

Neste contexto, a análise SWOT é aplicada para investigar como essa ferramenta contribui para o planejamento estratégico da empresa estudada. A escolha pelo estudo de caso se justifica pela sua capacidade de examinar fenômenos atuais e proporcionar uma visão aprofundada das práticas e comportamentos observados, como proposto por Marconi e Lakatos (2011).

Quanto a coleta de dados, a mesma ocorreu por meio de visitas ao laticínio localizado na região rural do Paraná e entrevistas estruturada com os proprietários para identificar desafios, oportunidades e práticas gerenciais, considerando questionamentos e variáveis em cada quadrante da matriz (Tabela 1).

Tabela 1: Questões potenciais da análise de SWOT do estudo

Forças	Fraqueza
Quais as ações que se destacam na organização?	Em que áreas a organização precisa melhorar?
Quais as principais habilidades da organização?	Que tipos de recursos são necessários, mas dos quais não se dispõe?
O que a diferencia positivamente das demais?	O que impede a organização de atingir seus objetivos?
Com o quê a organização possui experiência/excelência?	-
Quais recursos (tangíveis e intangíveis) a organização detém/gerencia?	-
Oportunidades	Ameaças
O que a organização pode fazer a mais para beneficiar os destinatários de suas ações (clientes)?	Que obstáculos são enfrentados pela empresa?
Como a tecnologia pode auxiliar a organização?	Quais as maiores forças de seus concorrentes?

Há possibilidade de garantir outros impactos positivos para a sociedade? Como?	O que seus concorrentes fazem que vocês não realizam?
Que novas tendências podem ser incorporadas ao cotidiano da empresa?	A conjuntura política, econômica e social é favorável ao desenvolvimento da organização?

Após a realização da entrevista, foi realizado a elaboração do diagrama de SWOT com os envolvidos e na sequência a elaboração da correlação entre os fatores da matriz, por meio das questões potenciais (Tabela 2).

Tabela 2: questões orientativas da correlação de fatores

Forças podem potencializar quais oportunidades?
Forças podem combater quais ameaças?
Fraquezas podem prejudicar quais oportunidades?
Fraquezas podem potencializar quais ameaças?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por fim, a partir da comparação foi possível propor estratégias por meio do plano de ação 5W1H, para otimizar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades, eliminar/ reduzir os pontos fracos e mitigar as ameaças. Para Pontes *et al.* (2005), o 5W1H é definido como um documento organizado em um quadro que identifica as ações que deverão ser executadas e as responsabilidades de quem o fará, por meio de um questionamento de seis perguntas capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas a fim de alcançar as estratégias da empresa.

3. Resultados e Discussões

3.1 Descrição da empresa

A empresa alvo deste estudo pertence ao ramo de produtos lácteos e é uma empresa de médio porte que está localizada em uma região rural do estado do Paraná, cuja operação é baseada na produção de derivados do leite, como queijos, iogurtes e manteiga. A empresa opera há mais de uma década no mercado e possui uma boa marca no mercado local e externo devido a qualidade dos produtos oferecidos.

Atualmente o laticínio tem buscado alcançar uma maior parcela do mercado, porém tem enfrentado desafios devido a estruturação de todos os setores da empresa, buscando manter a eficiência produtiva e a qualidade de seus produtos enquanto lida com a competitividade do mercado de alimentos. Desta forma, com uma produção baseada no relacionamento com fornecedores locais, a empresa precisa equilibrar a sua operação entre o crescimento e a manutenção da qualidade que os consumidores esperam.

A empresa deseja ainda, expandir a capacidade de produção sem comprometer a qualidade dos produtos, devido a boa marca alcançada ao longo dos anos, nem como aumentar a diversidade de sua linha de produtos para atender às principais mudanças no comportamento do consumidor.

3.2 Análise dos ambientes

O mercado de derivados de leite passa por constante evolução devido às exigências do consumidor, consequentemente as empresas precisam manter eficiência da produção e enfrentar as mudanças de mercado. Nesse cenário a empresa deste estudo, optou por aplicar a análise de SWOT no planejamento estratégico da empresa, buscando conhecer

os ambientes internos e externos da empresa, tendo como principal foco o crescimento da produção e a conquista de novos consumidores.

Assim, o primeiro passo da pesquisa foi realizar uma entrevista semiestruturada apresentada na Tabela 1, com diversos colaboradores da empresa, sendo: gerente, supervisor, 2 funcionários do chão de fábrica, 2 funcionários de coleta de matéria-prima no campo, veterinário e 2 vendedores. As entrevistas ocorreram em formato de conversa, sendo realizado o acompanhamento das funções durante o período de 01/08/2024 a 15/09/2024.

Em seguida, os dados foram inseridos na matriz de SWOT e por meio de uma reunião com todos os envolvidos, foi realizado o debate para a definição final de cada ambiente. No Quadro 1, apresenta-se de forma sistematizadas as informações obtidas junto a empresa.

Quadro 1: - Análise de ambiente - Matriz SWOT

Forças: • Controle de qualidade rigoroso • Relacionamento sólido com produtores rurais • Variedade de produtos • Marca estabelecida no mercado local • Manejo nutricional eficiente • Equipe técnica qualificada	Fraquezas: • Preço elevado • Capacidade limitada de inovação (desenvolver novos produtos) • Processos manuais em algumas etapas • Falta de divulgação do produto • Dependência de fornecedores local • Alto custo logístico
Oportunidades: • Novos produtos e sabores • Tecnologia para eficiência operacional • Desenvolvimento de parcerias • Programas de incentivo governamental • Certificações de qualidade	Ameaças: • Mudanças no padrão de consumo • Concorrência • Eventos climáticos extremos • Tecnologias e automação • Variedade de substitutos de leite (leite de soja, leite de arroz) • Flutuação nos preços do leite • Surtos de doenças • Regulamentações ambientais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após a construção da Matriz de SWOT do Laticínio, foi possível observar que a empresa possui diversas forças que permitem que a organização se torne competitiva no mercado local, tendo as boas vendas que a empresa realiza atualmente. Entre essas forças, nota-se o controle rigoroso de qualidade, um relacionamento sólido com os produtores rurais e uma marca bem estabelecida. Além disso, observa-se a diversidade de produtos e o manejo nutricional eficiente que demonstra o compromisso da empresa e as operações bem estabelecidas no mercado. Assim, esses fatores garantem a confiança do consumidor e o reconhecimento da qualidade dos seus produtos.

No entanto, identificou-se que a empresa enfrenta dificuldades significativas, como o preço dos produtos, processos realizados manualmente em diversas etapas produtivas e capacidade limitada de inovação devido aos altos custos, o que resulta em dificuldade no desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a dependência de fornecedores locais e os altos custos logísticos também limitam a flexibilidade no mercado.

Por outro lado, a empresa possui oportunidades, visto que muitas vezes uma fraqueza pode gerar uma oportunidade de crescimento, assim, notou-se oportunidades como o desenvolvimento de novos produtos e sabores, a implementação de tecnologias e automação para aumentar a eficiência e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Nota-se ainda, a existência de programas de incentivo governamentais e certificações de

qualidade que podem contribuir para fortalecer sua competitividade, visto que certificações e selos de qualidade de produto refletem o compromisso com a qualidade dos produtos da empresa.

No entanto, apesar dos pontos positivos e das oportunidades a empresa deve estar atenta para enfrentar as ameaças externas, como as mudanças no comportamento dos consumidores, o aumento da concorrência e a introdução de produtos alternativos no mercado, como o leite de soja e o arroz. Além disso, como ameaças existem pontos que não são controlados, como eventos climáticos extremos, flutuações nos preços do leite e regulamentações ambientais que podem vir a impactar os níveis da operação, exigindo uma estratégia de adaptação. Nesse sentido, após a análise dos fatores individuais, foi realizado a correlação entre os fatores da matriz, considerando o cenário atual sendo apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: - Análise de correlação entre os fatores da matriz de SWOT

Forças podem potencializar quais oportunidades?
Controle de qualidade rigoroso, Variedade de produtos e Novos produtos e sabores: O controle de qualidade pode contribuir com a empresa sendo um grande diferencial na variedade de produtos, permitindo o lançamento de novos produtos e sabores. Assim, a garantia de um produto de alta qualidade pode conquistar consumidores que buscam confiança em alimentos, ajudando a empresa se destacar no mercado. Relacionamento sólido com produtores rurais e tecnologia para eficiência operacional: o bom relacionamento com os produtores locais permite e facilita o acesso a matéria-prima de qualidade, o que, combinado com a adoção de novas tecnologias, pode aumentar a eficiência produtiva. Assim, a empresa poderá reduzir custos e otimizar a produção sem perder o padrão de qualidade. Variedade de produtos e certificações ou selos de qualidade: A variedade de produtos pode ser ainda mais valorizada com a obtenção de certificações de qualidade, que confirmam a segurança e excelência dos produtos da empresa. Marca estabelecida no mercado local e programas de incentivo governamental: O reconhecimento da marca no mercado local é um fator importante para obter acesso a programas de incentivo governamental, voltados para empresas regionais. Equipe técnica qualificada e desenvolvimento de parcerias: A equipe técnica qualificada pode contribuir para estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e até outras indústrias.
Forças podem combater quais ameaças?
Controle de qualidade rigoroso e concorrência no mercado: o controle de qualidade pode ser utilizado como um diferencial competitivo frente à concorrência, visto que consumidores que buscam produtos lácteos seguros e de alta qualidade, visto que podem escolher a empresa mesmo com a presença de grandes concorrentes no mercado. Variedade de produtos e mudanças no padrão de consumo: a variedade de produtos contribui para que a empresa atenda as mudanças nos padrões de consumo. Equipe técnica qualificada e tecnologias e automação: Uma equipe técnica qualificada contribui com a implementação de novas tecnologias e automação, permitindo o combate a ameaça de concorrentes e a redução de possíveis erros na produção.
Fraquezas podem prejudicar quais oportunidades?
Capacidade limitada de inovação pode prejudicar no desenvolvimento de novos produtos e sabores: a falta de inovação pode prejudicar o desenvolvimento de novos produtos e sabores, o que é uma grande oportunidade no mercado atual. Assim, a empresa deve buscar investir em inovação para que esta fraqueza não resulte em perda de relevância diante de consumidores que buscam novidades. Processos manuais em algumas etapas e tecnologia para eficiência operacional: devido a processos manuais, sabe-se que erros podem ser cometidos, assim, deve-se buscar implementar novas tecnologias e automação para permitir a melhoria da eficiência operacional. Falta de divulgação do produto e certificações de qualidade: a empresa deve investir em maior divulgação de seus produtos, visto que a falta desta pode prejudicar o aproveitamento de oportunidades como certificações e selos de qualidade. Certificações, selos e divulgação contribuem para que a empresa possa comunicar seus pontos fortes e assim capitalizar o valor agregado pelas certificações. Alto custo logístico e expansão para novos mercados geográficos: O alto custo logístico atualmente é uma grande fraqueza da empresa, pois impede a expansão do laticínio para novos mercados geográficos. Assim, a empresa pode ter dificuldade em distribuir seu produto para locais mais distantes e assim impedir seu crescimento e a competitividade em novos mercados.

Fraquezas podem potencializar quais ameaças?
Preço elevando a concorrência: O preço elevado dos produtos pode piorar a concorrência, visto que algumas marcas concorrentes podem ofertar produtos semelhantes em menor preço, resultando em perda de participação de mercado. Capacidade limitada de inovação e mudanças no padrão de consumo: empresas que não conseguem inovar em seus produtos, podem amplificar a ameaça das mudanças no padrão de consumo, isso, pois a sociedade tem buscado a preferência por produtos mais saudáveis ou funcionais. Processos manuais em algumas etapas e tecnologias e automação: A presença de processos manuais podem tornar o processo de produção passível ao erro, assim a implementação de tecnologias permite maior eficiência e redução de erros. Falta de divulgação do produto e variedade de substitutos de leite (soja, arroz): A falta de divulgação da marca, pode piorar a ameaça perda de mercado, pois abre espaço para marcas concorrentes mostrarem a variedade de substitutos ao produto e aumentar suas participações no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por meio, da análise de correlação entre os fatores da matriz SWOT, foi possível observar como as forças da empresa podem ser aproveitadas para potencializar oportunidades e reduzir as ameaças. Em contrapartida, as fraquezas da empresa podem limitar o aproveitamento de certas oportunidades e amplificar ameaças. Consequentemente, essas fraquezas, quando associadas a fatores externos, como mudanças no padrão de consumo ou na concorrência, podem comprometer a sobrevivência e o crescimento da empresa.

Assim, após a análise destes cenários e das correlações, foi elaborado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, para definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples.

Quadro 3: Plano de ação para resolução de nove ações a serem priorizadas a partir da correlação da matriz de SWOT

What (o que será feito?)	Why (Por que será feito?)	Where (Onde será feito?)	When (Quando será feito?)	Who (Quem será responsável?)	How (Como será feito?)
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos lácteos com garantia de qualidade superior.	Aumentar a competitividade e atender às novas demandas do mercado por variedade e qualidade.	Linha de produção atual, com possível expansão para novos mercados.	Lançamentos trimestrais.	Departamento de Pesquisa & Desenvolvimento em conjunto com o Controle de Qualidade.	Utilizando pesquisa de mercado para identificar novas tendências e implementando o rigoroso controle de qualidade nos novos produtos.
Fortalecer a comunicação de marketing sobre o diferencial de qualidade dos produtos.	Diferenciar o laticínio da concorrência com base na percepção de qualidade superior.	Canais de marketing digital e pontos de venda.	Ao longo dos próximos 6 meses, com campanhas publicitárias mensais e posts em redes sociais	Equipe de Marketing e Vendas.	Campanhas focadas em mostrar o controle de qualidade desde a produção até o consumidor final.
Automatizar etapas críticas da produção para aumentar a eficiência.	Reduzir custos operacionais e melhorar a competitividade.	Nas linhas de produção do laticínio.	Próximos 18 meses, com implementações graduais	Departamento de Engenharia	Investindo em novas tecnologias e treinando a equipe para operar os

					novos sistemas.
Reduzir o preço dos produtos por meio da otimização de custos.	Tornar os produtos mais competitivos frente à concorrência.	Operações de produção e distribuição.	Próximos 12 meses, com revisões trimestrais dos custos.	Departamentos de Finanças e Operações.	Redução de desperdícios na produção, renegociação com fornecedores e otimização logística.
Fortalecer a divulgação dos produtos e promover as certificações de qualidade	Aumentar a visibilidade e conquistar novos clientes que valorizam qualidade e segurança.	Equipe de marketing e comunicação .	Ação imediata, com campanhas contínuas ao longo do ano.	Canais digitais, pontos de venda, feiras e eventos do setor.	Desenvolver uma estratégia de marketing com foco nas certificações e diferenciais do produto.
Revisar e otimizar a logística para reduzir custos.	Diminuir o impacto dos altos custos logísticos e melhorar a margem de lucro.	Departamento de logística e parceiros logísticos.	Revisão e diagnóstico em 3 meses, com implementação de melhorias em 6 meses.	Em todas as etapas da cadeia logística.	Análise de rotas, negociações com transportadoras e implementação de soluções tecnológicas.
Desenvolver parcerias com outras empresas, distribuidores e fornecedores.	Aumentar a eficiência, reduzir custos e criar novas oportunidades de mercado.	Diretoria e equipe de compras e parcerias.	Nos próximos 6 meses, com revisão anual.	Mercado local e regional.	Identificação de potenciais parceiros e formalização de acordos de colaboração.
Promover capacitação contínua da equipe técnica.	Manter a qualidade e acompanhar a evolução tecnológica no setor	Recursos Humanos e gerência.	Iniciar dentro de 3 meses, com treinamentos anuais.	Internamente, em cursos e workshops especializados.	Realizar mapeamento de competências e buscar cursos especializados .
Adequar a linha de produtos às novas demandas de consumo, como produtos saudáveis e funcionais.	Atender às mudanças no padrão de consumo e evitar a perda de mercado para concorrentes.	P&D, marketing e gerência de produção.	Iniciar em 6 meses, com produtos novos lançados em 12 meses.	No desenvolvimento e nas prateleiras de mercados regionais.	Pesquisa de mercado, ajuste da linha de produção e novas campanhas de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O plano de ação baseado na ferramenta 5W1H para o laticínio se mostra como uma abordagem estratégica focada no crescimento e fortalecimento da marca, considerando que as ações propostas, como o desenvolvimento de novos produtos lácteos, automatização de etapas críticas da produção e fortalecimento da comunicação de marketing, são essenciais para aumentar a visibilidade da empresa no mercado e atender as demandas. Assim, a implementação gradual dessas estratégias junto com o controle de qualidade, permite que a empresa amplie sua presença e mantenha a eficiência operacional se destacando no mercado consumidor.

Além disso, a busca por parcerias estratégicas demonstram uma preocupação em reduzir custos e melhorar a eficiência da empresa. Assim, em conjunto, essas medidas permitem que o laticínio atue de maneira organizada e antecipava as ameaças de mercado e maximize suas oportunidades.

Ressalta-se ainda, que foram propostas demais estratégias no estudo para a empresa, considerando Quadro de correlação de fatores da matriz, porém não foram apresentados neste estudo, considerando que a empresa busca manter o anonimato de suas estratégias diante da concorrência.

3.3 Discussão – Análise de ambientes

Após análise dos resultados, nota-se que o objetivo do estudo revela como a aplicação da análise SWOT no planejamento estratégico de um laticínio é fundamental para a identificação e o aproveitamento de oportunidades de crescimento, bem como para a redução dos pontos fracos da instituição. Desta forma, ao aplicar a análise SWOT, foi possível identificar as forças da empresa, que são pilares para a competitividade organizacional. Essas forças fornecem uma base sólida para que o laticínio explore novas oportunidades de crescimento.

Resultados semelhantes foram destacados por Silva, Marques e Bachega (2017), que destacou que a análise do ambiente interno permite visualizar as forças da empresa que irão contribuir para o aproveitamento de oportunidades e desenvolvimento, permitindo traçar estratégias organizacionais de crescimento. Já Leite e Gasparotto (2018), demonstram que estratégias como o controle de qualidade é um diferencial importante para enfrentar concorrentes e conquistar a confiança do consumidor, reforçando a relevância da análise SWOT como uma ferramenta estratégica.

Por outro lado, as fraquezas identificadas, como a capacidade limitada de inovação e os altos custos logísticos, destacam os principais desafios enfrentados pelo laticínio. Essas fraquezas estão diretamente ligadas ao objetivo do estudo, que visou explorar como a análise SWOT poderia auxiliar na superação de desafios. Assim, o estudo permitiu visualizar que a empresa necessita de modernização dos processos produtivos e melhor na capacidade de inovação, permitindo redução de erros e a ampliação de seu portfólio de produtos.

Além disso, foi possível observar a fraqueza relacionada ao preço elevado o que impõe o desafio de reduzir custos operacionais. Assim, resultados semelhantes, foram apresentados por Feil e Heinrichs (2012), que destacam que os altos custos em investimentos operacionais e modernização, se tornam fraquezas para empresas de pequeno porte. Os autores ainda destacam que a dependência de fornecedores e esses custos, limitam a competitividade da empresa em mercados distantes.

Do mesmo modo, foi observado diversas oportunidades, como a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos e a introdução de novas tecnologias para aumentar a eficiência operacional, nota-se ainda, que várias das oportunidades acabam sendo as ameaças da empresa. Nesse sentido, essas oportunidades estão alinhadas com o objetivo do estudo e da empresa, demonstrando como o planejamento estratégico, baseado na análise SWOT, pode contribuir com o desenvolvimento do laticínio explorando novas oportunidade. Da mesma forma, Cavalcante et al. (2023), destaca em seu estudo que as oportunidades identificadas na matriz de SWOT, permitem a empresa evoluir constantemente.

Paralelamente a empresa possui um cenário com ameaças, onde a flutuação nos preços do leite por exemplo associada a crescente competição no mercado de derivados lácteos,

ressaltam a importância de um planejamento estratégico de qualidade e bem-informado, que permita a empresa se adaptar. Leite e Gasparotto (2018), em seu estudo descrevem que as ameaças podem causar situações desfavoráveis, sendo que empresas que não possuem capacidade de combatê-las podem estar sujeitas a entrarem em uma zona de risco e terem altos prejuízos. Assim, por meio do cenário avaliado para a empresa em estudo, nota-se que a análise SWOT permitiu que o laticínio identificasse suas ameaças e correlacionasse suas forças para combatê-las no futuro próximo.

Por fim, com base nos resultados e na literatura publicada, foi possível perceber que a análise SWOT desempenha um papel importante para a empresa, pois permite analisar os fatores internos e externos aos quais a empresa está exposta, permitindo preparar as respostas de maneira eficiente às ameaças do mercado, garantindo crescimento no longo prazo. Portanto, o estudo reafirma e ressalta a análise SWOT como ferramenta fundamental no planejamento estratégico, evidenciando como essa ferramenta pode guiar decisões estratégicas eficazes e informadas.

4. Conclusões

Ao final do estudo, é possível visualizar a aplicação da análise SWOT no planejamento estratégico de um laticínio de pequeno porte, localizado na região rural do Paraná, se mostrando eficaz em sua aplicação. O estudo teve como objetivo explorar como essa ferramenta pode auxiliar na identificação de oportunidades de crescimento e na superação de fraquezas e ameaças, considerando fatores internos e externos que impactam o desempenho da empresa.

Nesse sentido, os resultados da pesquisa permitiram elaborar a matriz de SWOT, onde foi demonstrado de maneira visual as forças importantes da organização, como o controle de qualidade, o bom relacionamento com produtores rurais, que podem ser utilizados para explorar oportunidades, como exemplo a criação de novos produtos e o uso de tecnologia para aumentar a eficiência operacional. No entanto, foram identificadas fraquezas significativas, como a dependência de fornecedores locais e os altos custos logísticos, que precisam ser reduzidos para evitar que comprometam o crescimento da empresa.

Da mesma forma, foi possível verificar as ameaças externas que a empresa enfrenta, como exemplo a crescente concorrência e as flutuações nos preços do leite. Essas ameaças e as demais citadas, podem impactar negativamente o crescimento e a consolidação da marca no mercado se não forem gerenciadas de forma eficaz. No entanto, o estudo também destacou oportunidades significativas, como o desenvolvimento de novos produtos, e a obtenção de certificações de qualidade que podem ser exploradas para fortalecer a marca e se manter competitiva.

Assim, ao final do estudo, foi possível visualizar de maneira clara e objetiva os fatores internos e externos da empresa, bem como a correlação entre os cenários. Ao final, o estudo abordou um plano de ação com algumas ações que podem ser implantadas na empresa para minimizar os cenários desfavoráveis e amplificar os cenários positivos, assim demonstrando a eficiência da Matriz de SWOT para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, o estudo teve limitações que inclui o foco em um único estudo de caso, o que pode limitar a generalização dos resultados. Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da análise SWOT em diferentes empresas do setor, ampliando o entendimento das dinâmicas competitivas das organizações.

Referências

CAVALCANTE, R. De O. et al. Aplicação do Planejamento Estratégico a partir da Análise Swot: Um Estudo em uma Esmalteria na Paraíba. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.8, n.2, p.179-202, 2023.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999, p. 10-49.

FEIL, A. A.; HEINRICHS, A. A. **A aplicação da análise da matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no Vale do Taquari — RS**. 2012. 13 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Administração, Universidade do Vale de Taquari, Taquari, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, M. S.; GASPAROTTO, A. M. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 2, p 184-195.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PINTO, D. de S.; BARROSO, A. F. da F.; LOPES, F. M. M. Análise de SWOT como ferramenta de auxílio do Planejamento Estratégico: um estudo de caso em uma empresa .de confecção. **Revista De Trabalhos Acadêmicos**, v. 1. n. 3. p. 1-15. Centro Universo Juiz De Fora, 2017.

PONTES, H. L. J; et al. (2005). **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In: Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 12, 2005, Bauru, SP. **Anais...** São Paulo/SP: SIMPEP, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVA, L. C. S. da.; MARQUES, C.; BACHEGA, S. J. Aplicação da matriz SWOT: um estudo de caso realizado em uma empresa de reciclagem. In.: Simpósio de Engenharia de Produção, 1., Catalão. **Anais...** Catalão: Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, 2017. p. 1-10.

VILELA, D. et al. **Pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos**. EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), – Brasília, DF : Embrapa, 2016.