



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Análise estratégica de um laticínio por meio da Matriz SWOT

Marcos Meurer da Silva

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá - UEM

Lorena Mazia Enami

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá - UEM

Thiago de Souza Borges Ordeno

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá - UEM

Karoline Guedes

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá - UEM

Beatriz Lavezo dos Reis

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá - UEM

Resumo: O ambiente de negócios exige das empresas habilidades para resistir à concorrência, e as organizações que melhor conseguem se preparar estrategicamente podem obter vantagem competitiva sobre as demais. Assim, o presente trabalho busca analisar por meio da ferramenta SWOT a situação atual de um laticínio. Para atender ao objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma unidade produtiva localizada em Ivinhema-MS. O estudo evidencia que a empresa possui algumas boas oportunidades para serem exploradas, enquanto que as ameaças apesar de existirem, não expressam grande preocupação inicialmente. Ademais, os pontos fortes da organização podem potencializar uma estratégia de crescimento, em contrapartida, os pontos fracos mostram a necessidade de maior atenção com os colaboradores.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Matriz SWOT, Estratégia empresarial.

Strategic analysis of a dairy using the SWOT Matrix

Abstract: The business environment requires companies to have the skills to resist competition, and organizations that are better able to prepare strategically can gain a competitive advantage over others. Thus, the present work seeks to analyze the current situation of a dairy using the SWOT tool. To meet the objective, a case study was carried out at a production unit located in Ivinhema-MS. The study shows that the company has some good opportunities to be exploited, while the threats, although they exist, do not express great concern initially. In addition, the organization's strengths can enhance a growth strategy, in contrast, the weaknesses show the need for greater attention to employees.

Keywords: Strategic management, SWOT Matrix, Business strategy.

1. Introdução

As mudanças ao longo dos anos no ambiente empresarial têm tornado cada vez maior a busca pelas organizações em se manterem competitivas no mercado. Para isso, é preciso

procurar por alternativas que permitam uma adequada gestão e adaptação aos fatores internos e externos em que a empresa está sujeita. Nesse contexto, a gestão estratégica, se tratando de um conjunto de tomadas de decisão que estabelecem o desempenho da organização a médio e longo prazo, por meio do planejamento, reformulação e monitoramento da estratégia competitiva (BORGES; VAGNER; FERREIRA, 2019).

Comumente os empresários acreditam que apenas avaliar os dados financeiros é suficiente para identificar se bons resultados estão sendo obtidos de acordo com a estratégia competitiva, porém ao deixar de olhar outros aspectos, deixa-se também de obter uma vantagem competitiva, principalmente, sem observar o que a concorrência está explorando. Logo, é fundamental realizar uma análise de todas as variáveis que influencia o negócio, compreendendo o ambiente interno e externo a empresa.

Estruturar estratégias em um ambiente dinâmico e de voláteis mudanças requer conhecimento dos fatores que internamente afetam a organização, para que possa se adequar as necessidades mínimas de desempenho, assim como o entendimento de quais e como os fatores externos podem interferir no processo de negócio. Assim, dentro desse cenário, respostas rápidas são essenciais, bem como possuir um planejamento estratégico que suporte a tomada de decisão, representando um diferencial competitivo (LOBATO, 2002).

Diante desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise estratégica em um laticínio localizado no município de Ivinhema – MS, visando entender a situação da mesma através da identificação dos fatores que afetam interna e externamente a organização. Para tal, a matriz SWOT é utilizada como ferramenta principal no estudo.

2. Fundamentação teórica

2.1. Gestão estratégica

Na busca de um diferencial competitivo, as empresas devem analisar o ambiente interno e externo de maneira a obter a melhor definição da estratégia do negócio. A gestão estratégica visa transformar as informações encontradas nessa análise em planejamento e controle para a organização. De acordo com Herrero (2005), com os avanços dos mais diversos conceitos de estratégia e aplicação nas empresas, a gestão estratégica se tornou uma disciplina dos negócios fundamental para a realização de escolhas e caminhos para alcance dos objetivos empresariais.

A partir do momento em que se tem estratégias e políticas, especialmente de médio e longo prazo, é necessário conhecer como está e onde se está correspondendo aos objetivos, missão e metas estabelecidos em relação ao ambiente interno e externo (TERENCE, 2002). Assim, a estratégia busca adequadamente utilizar os recursos financeiros, humanos, físicos e tecnológicos para a redução dos problemas internos e aumento das oportunidades do ambiente externo (OLIVEIRA, 2014).

De acordo com Wright et al. (2000) a administração estratégica se refere a um processo de contínuas etapas interdependentes, compostas pelo estudo do ambiente externo e interno da organização, de forma a alinhar a realidade da empresa com o cenário externo a ela, objetivando se manter competitiva.

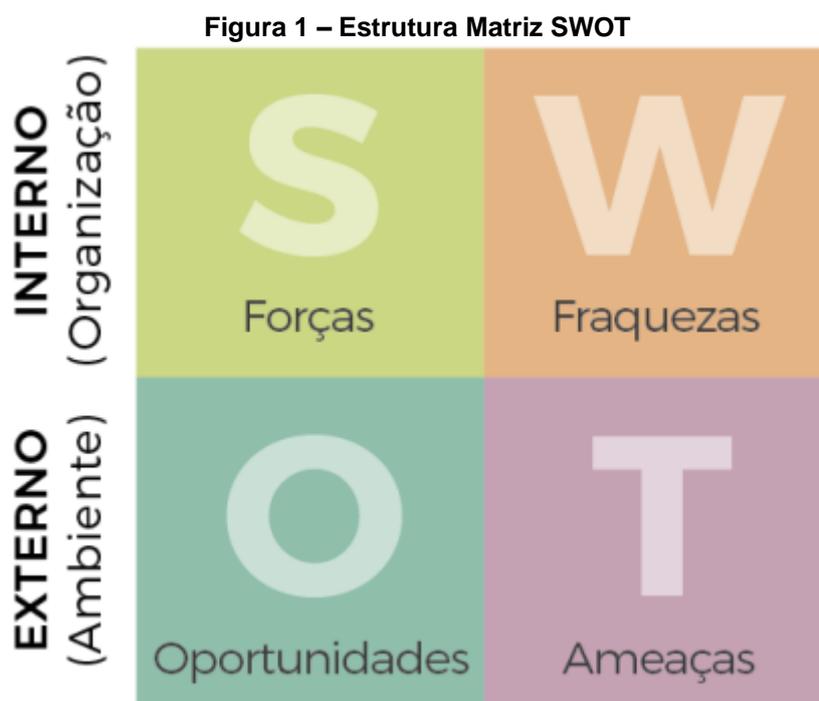
2.2. Matriz SWOT

A análise realizada por meio da matriz SWOT permite avaliar clara e objetivamente os ambientes interno e externo de uma organização. Tal análise é essencial, pois possibilita a

construção de estratégias de obtenção de vantagem competitiva e melhoria no desempenho empresarial (SILVA et al., 2011).

O termo SWOT se trata de um acrônimo das palavras em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Também, é conhecida como matriz FOFA, no Brasil.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) essa ferramenta busca detectar os pontos fortes e fracos internos a organização e, paralelamente, identificar quais as oportunidades e ameaças em que a mesma pode estar submetida. Com isso, objetiva-se traçar planos de ação e estratégias de acordo com os resultados encontrados. De maneira semelhante, para Wright et al. (2000), o principal ponto da análise é fornecer subsídios para tomadas de decisão no âmbito estratégico empresarial. A figura 1 representa a estrutura da matriz.



Fonte: Adaptado de Silva et al. (2011)

Assim, com a análise SWOT, os gestores podem melhor compreender como os pontos fortes podem ser potencializados, enquanto que as fraquezas sejam amenizadas ou eliminadas. Em relação ao ambiente externo, entender como as oportunidades serão aproveitadas e identificar maneiras de proteger a empresa quanto as ameaças em que ela está acometida (FILHO, MASCARENHAS, IRINEU, 2011).

3. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, pois objetiva realizar uma análise de uma empresa real, buscando compreender um determinado aspecto do objeto de estudo (YIN, 2001). A pesquisa ainda é classificada como aplicada, já que visa entender o problema de uma organização específica (PRODANOY; FREITAS, 2013).

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas entrevistas informais com o proprietário do laticínio e com o gestor de geral de operações que coordena as atividades diárias da indústria, de forma a coletar informações e dados que fossem pertinentes à pesquisa. Ademais, foi realizado também o acompanhamento e observação do processo de produção.

Conforme Marconi e Lakatos (2009), a entrevista se trata de uma conversa cara a cara, de forma a proporcionar ao entrevistador, verbalmente, as informações necessárias. Já a observação vai além de apenas ouvir e ler, englobando também examinar os fenômenos e fatos que se deseja avaliar.

Com o levantamento das informações, foi realizada a transcrição das características através da matriz SWOT. Na análise dos dados não foram utilizadas técnicas ou métodos estatísticos e, portanto, quanto a abordagem do problema, esta pesquisa possui um caráter qualitativo.

4. Resultados e Discussões

4.1. Caracterização da empresa

A empresa estudada no estudo de caso teve início das atividades industriais em 1996 no município de Ivinhema, com a comercialização apenas do leite cru em torno de 200 litros por dia. Ao longo dos anos a quantidade de leite recebido de outros produtores rurais cresceu e, conseqüentemente, houve a aquisição de instalações e equipamentos para a devida industrialização do produto caracterizando-se hoje uma das principais indústrias do setor agroindustrial da cidade. Atualmente, a industrialização diária varia de 15 a 20 mil litros de leite. A mesma conta com a transformação do leite "*in natura*" em diversos produtos e subprodutos, tais como o leite integral UHT, leite desnatado, bebidas lácteas de polpas de frutas, queijo muçarela, nozinhos e ricota.

4.2. Análise do ambiente externo

Fatores sócio-culturais: Crescente tendências de cuidados com a saúde, mudança das características demográficas, mudança de hábito e estilo de vida.

Fatores tecnológicos: Tendência a automação de funções substituíveis por máquinas, mudança de hábitos, tecnologia transforma os hábitos de consumo, velocidade das inovações.

Fatores econômicos: Instabilidade econômica, altas taxas de juros e impostos.

Fatores ecológicos: Fiscalização de emissões de poluentes, "Verde radical" pressão por questões ambientais.

Fatores político-legais: Riscos regulatórios referentes a mudanças na legislação, legislação tributária, trabalhista e ambiental.

O macroambiente de certa maneira interfere em menor intensidade em pequenas empresas do que em grandes. Entretanto, ainda assim devem ser considerados a fim de garantir a identificação de movimentações no ambiente externo que possam afetar direta ou indiretamente o negócio.

Para a empresa em análise, alguns fatores devem ser analisados, como os ecológicos, que podem representar uma ameaça no que se refere à emissão de poluentes, mas ao mesmo tempo uma oportunidade de desenvolver ações que visem à redução do consumo de água, aproveitamento de resíduos, recuperação das soluções e água de enxague.

Assim, cabe destacar a necessidade de estar com as operações alinhadas ao que é instituído por alguns órgãos fiscalizadores que exercem a função de fiscalização sobre indústrias produtoras de alimentos deste setor como a SIE - Serviço de Inspeção Estadual, SISBI – POA (Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal) e ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Outro fator relevante para o setor em análise é o econômico, sendo considerado uma forte ameaça devido ao aumento da tarifa da energia elétrica, reajuste do preço do óleo diesel que é essencial para o escoamento da produção e que pode acarretar no aumento nos custos de produção do leite.

4.3 Análise do ambiente setorial

Possibilidade da entrada de novos concorrentes: A chance de entrada de novos concorrentes existe, porém considera-se baixa a intensidade desta força, dado que o mercado local se encontra dominado pelas indústrias já estabelecidas, além disso, é necessário alto investimento neste setor e desta forma culmina em incertezas sobre viabilidade e riscos maiores.

Rivalidade entre as empresas concorrentes no setor: Observa-se alta rivalidade entre as empresas do setor, em decorrência da paridade entre elas, tanto em porte, quanto em domínio de mercado. Assim, a rivalidade aumenta também devido a busca por compradores e fornecedores.

Ameaça de produtos substitutos: Cada vez mais a busca da população por alternativas alimentares mais saudáveis cresce, assim como, produtos que tenham as mesmas características qualitativas. Desta forma, o leite e seus derivados sofrem a pressão de produtos alternativos que podem ser obtidos de forma mais barata e representar uma melhor opção para o consumidor. A exemplo disso são a fabricação de queijos a partir da soja, além do leite de soja. Esta força apresenta uma média intensidade, mesmo que não há ainda produção desses produtos em larga escala

Poder de negociação dos compradores: Nesta força os compradores apresentam um médio poder de negociação, observando a tendência da busca de melhores preços, visto que, pelo menos algum produto derivado do leite faz parte da alimentação diária das famílias.

Poder de negociação dos fornecedores: A intensidade desta força principalmente se localiza na pressão que sindicatos, cooperativas e associações rurais imprimem sobre os laticínios em detrimento de melhores pagamentos aos produtores rurais. O setor tem um médio poder de negociação dos fornecedores, porém como dito acima, a aliança de produtores à sindicatos e cooperativas torna-os fortes.

Assim, algumas oportunidades podem ser destacadas:

- Ausência de produção do leite tipo B pelos concorrentes, sendo que este tem alto valor agregado;
- Melhoria do hábito alimentar, conscientização sobre os benefícios do leite, aumentando a possibilidade de consumo.
- Ademais, ameaças também devem ser consideradas e, neste, caso consistem em:
 - População local pequena, limitando as vendas;
 - Grande quantidade de opções de marcas;
 - Órgãos fiscalizadores: SISBI - POA Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal, Plano Nacional de controle de Resíduos e Contaminantes - PNCRC.

4.4. Análise do ambiente interno

No que se refere à produção propriamente dita, algumas considerações devem ser observadas a fim da compreensão do estado atual de funcionamento do processo:

- Presença de alguns equipamentos defeituosos, causando perdas de embalagem por envasamento inadequado;
- Processo produtivo em fluxo de linha descontínuo (lote), proporcionando tempo suficiente para adequação a variação de chegada de matéria prima disponível no momento.
- Produção variável conforme a disponibilidade de matéria-prima advinda de etapas anteriores;
- Estoques obsoletos devido a variação de demanda dos supermercados e pontos de vendas;
- Instalações industriais adequadas para o volume atualmente manufaturado.

Já no que se refere aos recursos humanos da empresa, podem ser destacados alguns problemas que podem também afetar outros departamentos:

- Ausência de política de recrutamento e seleção;
- Baixo nível de treinamento dos funcionários;
- Operações não exigem grande qualificação, entretanto, é necessário treinamento.

No departamento de marketing existe a maior preocupação da empresa, visto que, há uma grande dificuldade na adoção e estabelecimento de metas e objetivos de novos produtos, clientes e fornecedores. Logo, os principais pontos encontrados são:

- Muitos pontos de vendas em supermercados, porém aquisição em baixos volumes;
- Inexistência de qualquer promoção de venda dos produtos;
- Dificuldades em entender o mercado, conhecimento parcial da demanda de produtos, falta de conhecimento referente ao público-alvo e mercado consumidor.

4.5. Identificação de competências essenciais, pontos fortes e fracos

De maneira a apresentar uma síntese do diagnóstico estratégico realizado na empresa, a Figura 2 apresenta a Matriz SWOT evidenciando os principais fatores encontrados que afetam a organização.

Figura 2 – Matriz SWOT do laticínio

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Processo produtivo - Alta flexibilidade de volume e <i>mix</i> de produtos - Diversidade de produtos - Melhor qualidade de produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda em alta - Produção do leite tipo B - Melhoria de hábitos alimentares
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo de produção - Desperdício de insumos - Marketing pouco agressivo - Indefinição de objetivos gerais, metas e estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeno número de habitantes - Grandes quantidade de concorrentes - Leis desfavoráveis - Instabilidade econômica

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Destaca-se como uma competência essencial a capacidade de produzir grande diversidade de produtos, além de Boas Práticas de Fabricação e técnicas que proporcionam boa qualidade aos alimentos (características organolépticas desejáveis).

Os pontos fortes mostram a capacidade que a empresa tem de se adaptar as flutuações no volume de demanda e também na oferta de leite in natura que a mesma recebe para o processamento. Enquanto que os pontos fracos evidenciam a necessidade do conhecimento em diversas áreas funcionais da empresa, isto é, os problemas não se referem especificamente a um único setor, apresentando problemas na produção, marketing e financeiro.

O aproveitamento das oportunidades identificadas também deve ser dada atenção a fim de garantir a continuidade e alavancagem da empresa conforme as estratégias de crescimento. Contudo, deve-se considerar ainda as ameaças de maneira que tenham sempre o menor impacto possível.

5. Considerações finais

Apesar de a empresa ainda ter deficiências que a deixam desprotegida no mercado, como ausência de estratégias competitivas, a mesma se consolidou como uma das melhores indústrias de produtos lácteos da região. A empresa deixa claro alguns pontos fundamentais a serem observados em análises futuras, como a ausência de investimento em P&D, além de um estruturado departamento de recursos humanos que forneça capacitação e treinamento aos colaboradores ingressantes. Mesmo assim, a organização alcançou resultados que garantiram a sobrevivência e crescimento no mercado, se mantendo competitiva, principalmente devido a competências internas desenvolvidas.

Cabe ressaltar a necessidade de avaliação aprofundada de questões financeiras e de custos, que não fizeram parte do escopo deste estudo, para que se possa dizer a viabilidade de adoção das estratégias propostas. Porém, de modo geral, tem grande potencial de crescimento que pode ser amplamente explorado, mesmo dadas as atuais circunstâncias econômicas, assim como as incertezas e riscos do ramo.

Referências

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. HARLAND, C.; HARRISON, A. JONHSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CANZIANI, J.R. **Programa Empreendedor Rural: Cadeias Agroindustriais**. Curitiba: Senar-PR,

FLEURY, P. F.; PROENÇA, A. Competitividade Industrial e gerência estratégica de operações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.28, n. 2, p. 3-21, abr./jun.1993.

BORGES, Letícia B. O; WAGNER, Adriano; FERREIRA, Juliana D. Proposição do Balanced Scorecard para gestão estratégica de uma empresa do ramo de panificação. In: **XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Santos, São Paulo, Brasil, 2019. Acesso em: 08 set. 2020. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1663_37279.pdf>.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

HERRERO, Emílio. **Balancedscorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Andréia Aparecida da; SALMONT, Natália; BARBOSA, Valéria de Almeida; RABELO, Marcelo; BAPTISTA, Jose Abel. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILHO, Carlos Cezar de Mascarenhas; MASCARENHAS, Carlos Cezar de; IRINEU, Francis Regis. A utilização da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico de uma propriedade rural familiar: um estudo de caso. **XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica**, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.