

CAPÍTULO 19

ANÁLISES DAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO REALIZADAS EM UMA EMPRESA DE PROCESSAMENTO DE LEITE DE CABRA NO CARIRI PARAIBANO

Adriano Matos de Oliveira

Natan Magalhães Ferraz

Paulo Henrique Alves Teles

Ana Mary da Silva

Gonçalo Vitor dos Santos Silva

Resumo: O consumidor está em busca de produtos que ofereçam um diferencial em relação aos outros, torna-se necessário que as empresas procurem estratégias ou ferramentas para aprimorar os produtos aos clientes. Neste contexto, a pesquisa apresenta os resultados da utilização das ferramentas mercadológicas análise de SWOT e Matriz BCG (Boston Group Consulting), na análise de um dos produtos beneficiados por uma empresa do setor de derivados lácteos na cidade de Monteiro-PB, como uma tática de melhoria contínua e inovadora. O objetivo é estabelecer a capacidade de aumentar a taxa de mercado e lucratividade da empresa, usando essas ferramentas eficazes para a administração estratégicas. Observaram-se os pontos internos e externos da empresa, explanando os pontos fracos e ameaças, mas que existem forças e oportunidades para o desenvolvimento e consolidação dentro e fora do mercado consumidor, sendo possível com a análise de SWOT. Já através da Matriz BCG se pôde distinguir a variedade de produtos, gerando informações para se decidir quanto aos produtos que devem ser enfatizados e os que devem ser descontinuados.

Palavras Chave: Administração Estratégica. Análise de SWOT. Leite de Cabra. Matriz BCG.

1. INTRODUÇÃO

É importante conhecer ou formular estratégias organizacionais de uma empresa para avaliar seus aspectos positivos e negativos, seja interna ou externamente, com o intuito de se sobressair dos concorrentes.

A empresa que servirá como ponto de partida para o estudo é a XYZ (nome fictício), de natureza jurídica própria, constituída em de outubro de 2006, para suprir uma necessidade de organização da cadeia produtiva e uma potencialidade da região do Cariri Paraibano no segmento econômico da produção do leite de cabra.

A empresa recebe, classifica, beneficia, padroniza e industrializa a matéria prima para os mais diversos produtos, buscando empreender e realizando um plano sistemático de assistência técnica que promova, por todas as formas compatíveis, a produtividade das atividades dos cooperados.

Diante dos fatos apresentados, observa-se que a caprinocultura tem ganhado ênfase no Brasil, sendo difundida de forma acentuada na região Nordeste e Sudeste do país. É uma alternativa para o aumento de renda dos pequenos agricultores, pois na maioria das vezes são animais de fácil adaptação a climas tropicais e a situações impostas pela escassez de água.

Em comparação com o leite de vaca, o leite de cabra possui maior quantidade de ácidos graxos de cadeia curta e média e maior proporção de glóbulos de gordura pequenos, que são absorvidos diretamente pelos enterócitos no organismo, apresentando a característica de maior digestibilidade (CHILLIARD et al., 2003).

A participação da caprinocultura no cenário agropecuário brasileiro tem aumentado de forma significativa, principalmente por ser importante alternativa para desenvolvimento da pecuária no semiárido nordestino (NOGUEIRA e SIMÕES, 2009). Porém sua produção pode ser melhorada com adequação de manejo que diversifique a produção de derivados.

Neste cenário, para que uma empresa sobreviva, é

importante que a mesma procure alternativas que tomem ou mantenham seus produtos lucrativos e que satisfaçam às necessidades dos clientes. Então, com a caprinocultura não é diferente, pois tem a importância de buscar formas de melhorar sua produção de subprodutos e manejo.

A rapidez de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar relacionada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995). Deste modo, o sucesso nos negócios está relacionado com a compreensão e gestão da relação entre as atividades desenvolvidas na organização (FNQ, 2010).

As ferramentas da administração estratégica conhecidas como Análise de SWOT e Matriz BCG a muito tempo que vem sendo utilizadas com o objetivo de monitorar desempenho da empresa dentro dos diversos mercados existentes.

A análise mercadológica tem por objetivo estabelecer a capacidade de aumentar a taxa de mercado e lucratividade da empresa, usando de ferramentas eficazes para a administração estratégicas: análise de SWOT e análise da Matriz BCG (Boston Group Consulting).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGICA

Com o decorrer do tempo à estratégia dentro da administração passou a ter diversos significados, resultando-se na dificuldade de conseguir uma única tradução para o conceito. Para Mintzberg (2000) a estratégia requer uma série de definições onde se trata de uma palavra que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Oliveira (2007) considera que a administração estratégica é a administração futura, pois há a interação

constante com o ambiente externo que é sempre mutável e incontrolável, tornando a decisão do gestor muito mais efetiva uma vez que as informações são obtidas em “tempo real”. Com o ambiente interno no qual são os fatores que a empresa possui controle, é tratado 3 como um processo que visa à harmonia entre os ambientes tornando a organização mais eficiente, obtendo melhores resultados a médio e longo prazo.

Para Thompson e Strickland III (2000) pode-se associar estratégia a palavra “como”, pois pelas estratégias determinamos como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas. “Os “comos” da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho”.

2.2 FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 ANÁLISE DE SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua (RODRIGUES, 2005).

Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza (KOTLER, 2000).

2.2.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS; AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Para Nogueira (2011) no ambiente interno devem ser

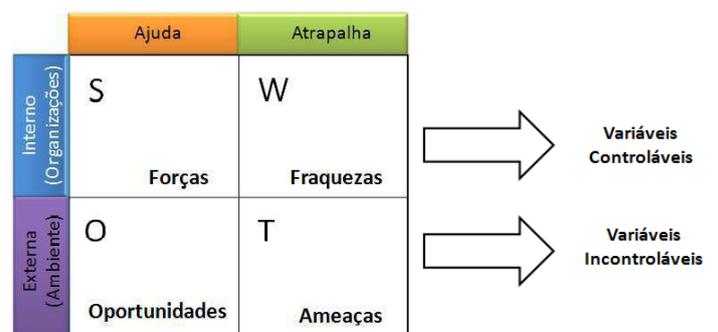
levadas em conta todas as áreas da empresa desde a área do marketing até a área de produção. Verificar e comparar seus pontos fortes e fracos com seus concorrentes diretos, concorrentes em potenciais ou até mesmo entre as diversas áreas de sua empresa é um dos principais objetivos da avaliação.

Na visão de Daychoum (2007), diversos fatores externos podem alterar o desempenho da empresa, sendo que elas podem ser representadas por ameaças e oportunidades. Para o autor, tais fatores não são controláveis pelos gestores, o que leva as oportunidades e ameaças serem equivalentes a todas as organizações que estão estabelecidas no mercado. Por este fato é extremamente necessário que o gestor da organização esteja atualizado em relação às mudanças do ambiente externo, pois assim ele buscará vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

2.2.3 MATRIZ SWOT

Depois de realizada a análise do ambiente interno e externo, então, cria-se a matriz SWOT, que se baseia em um quadro com dois eixos horizontais respectivamente compostas pelos fatores internos e externos, ou seja, pelos dados da organização e do ambiente externo e dois eixos verticais que correspondem aos aspectos positivos e negativos da organização.

Figura 1 - Análise de Swot. Fonte: Adaptado de Ferrellet al. (2000)



Segundo Nakagawa (2012), após preenchida a tabela é interessante que ela seja analisada por terceiros para ter a garantia da imparcialidade das informações, em seguida, é preciso verificar com a empresa as alternativas para sanar os problemas ou para impulsionar os pontos fortes, ou seja, elaborar um plano de ação.

2.2.4 MATRIZ BCG: BOSTON GROUP CONSULTING:

Em 1963 fundou-se o Boston Consulting Group, mais conhecido como BCG. Bruce Henderson, o fundador, agregou aos serviços de estratégia, a função de descobrir “relacionamentos quantitativos significativos” entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos (ROJO, 2005). A matriz permite classificar as unidades de negócio ou produtos de acordo com a sua participação no mercado e a taxa de crescimento no mercado que atuam (MAXIMINIANO, 2008).

Tendo como principal objetivo relacionar os vários tipos de negócios da empresa, de acordo com sua participação e crescimento do mercado. Sendo assim, identificam-se os negócios, ou as linhas de negócios, ou mesmo a linha de produtos que servem como geradora de caixa para empresa e aquela linha de negócios que deverá ser desativada, por estar gerando despesas para empresa. Pode-se observar a matriz BCG (figura 2).

Figura 2 – Matriz BCG. Fonte: Adaptado Kotler (2000)



Segundo Kotler (2000) as quatro células que compõem a Matriz BCG, apresentada na figura acima:

- Pontos de Interrogação:** São negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento.
- Estrelas:** Se o negócio do tipo Ponto de Interrogação for bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo.
- Vaca Caixeira:** Quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Uma Vaca Leiteira gera muito caixa.
- Abacaxi:** São produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos.

2.3 PRODUÇÃO DO LEITE DE CABRA

2.3.1 DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E PRODUÇÃO DO LEITE DE CABRA

O leite de cabra é definido como líquido branco, opaco, duas vezes mais viscoso que a água, de sabor ligeiramente adocicado e de odor pouco acentuado, composto por 87% de água e 13% de substâncias sólidas, sua composição pode variar conforme a espécie, raça, alimentação, tempo de gestação e outros fatores (VALSECHI, 2001).

O leite de cabra possui aroma e sabor com características que podem ser agradáveis ou não ao paladar humano, segundo hábitos de ingestão. Entretanto, o flavorcaprino acentuado muitas vezes indesejável, apresenta-se como um dos fatores de recusa (QUEIROGA, 2004).

Além de ser um alimento rico em proteínas e de alto valor calórico, é uma fonte rica em vitamina A e em sais minerais. Destacando-se os queijos produzidos a partir da coagulação enzimática, pois possuem um maior teor de minerais, quando comparados com os produzidos por coagulação ácida (RIBEIRO, 2001).

De base na Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, em 2011 no Brasil, foram produzidas 32.091.000 toneladas de leite de vaca e 148.149 toneladas de leite de cabra. O país tem o 18º maior rebanho caprino do mundo e colabora com 6,7% da produção de leite de cabra mundial (FAO, 2012), sendo que a maior parte desse rebanho está localizado no Nordeste brasileiro, precisamente no estado da Paraíba.

A exploração da caprinocultura tem sua importância, pois além de o leite ser considerado um produto de alto valor nutritivo, os caprinos têm capacidade de se adaptar a condições criatórias variáveis, podendo proporcionar às famílias de baixa renda, e à população em geral, uma melhoria do valor nutricional da dieta (JACOPINI et al., 2011).

2.3.2 IMPORTÂNCIA DO LEITE DE CABRA E DERIVADOS

O leite de cabra é utilizado no tratamento de crianças que apresentam intolerância a proteína do leite de vaca, ressaltando que a eliminação do leite de vaca sem substituição adequada pode prejudicar a qualidade da alimentação da criança e, conseqüentemente, seu crescimento e estado nutricional (PEREIRA et al., 2008). O leite de cabra não é indicado como substituto pela Associação Brasileira de Alergia e Imunopatologia, devido a possível ocorrência de reações cruzadas entre as proteínas existentes (ASBAI, 2012).

Os derivados lácteos caprinos têm conquistado importância no mercado consumidor, por ter fácil digestibilidade no organismo humano, menor teor de açúcar e colesterol, sendo indicado para crianças ou pessoas com algum tipo de intolerância a lactose, presente no leite de vaca.

As alterações nas características dos produtos lácteos não são desejáveis na produção leiteira, sendo que o aumento do consumo e o apreço por produtos lácteos caprinos estão associados a regulamentos que definam parâmetros a ser seguidos para garantir as características sensoriais, físico-químicas, e de qualidade higiênico-sanitárias (PIZZILLO et al., 2005).

3. METODOLOGIA

As análises mercadológicas foram realizadas na empresa XYZ. Esta empresa trabalha com o beneficiamento de leite de vaca e cabra, localizada na cidade de Monteiro no estado da Paraíba.

O foco do trabalho será em torno do leite de cabra, levando em consideração os fatores produtivos e culturais regional. Foi realizada uma visita técnica na empresa XYZ no mês de abril de 2017, para conhecer o funcionamento da empresa e sua estratégia organizacional.

Vale ressaltar a importância de fazer um levantamento e consultas bibliográficas para melhor desenvolver a pesquisa, buscando maneiras de melhor interpretar os dados coletados. Por isso, foi aplicado um questionário (apêndice 01) composto de 16 perguntas abertas ao gerente de negócios, coletando os dados necessários para entender a parte administrativa e produtiva do estabelecimento.

A descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender 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 (documentação direta) exigem,

como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.44).

A pesquisa realizada é um estudo de caso, sendo aplicadas algumas ferramentas da administração estratégica, são elas: Análise de SWOT, Matriz BCG (Boston Group Consulting).

O estudo de caso é uma forma de pesquisar, sendo amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL 2008, p.54).

4. RESULTADOS

4.1 QUESTIONÁRIOS

Foram realizados questionários para quantificar os dados coletados, sem que haja a interferência dos pesquisadores nas respostas coletadas.

O questionário é uma forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche Cervo e Bervian (2002, p.48)

4.1.1 PERGUNTAS REALIZADAS AO GERENTE DE NEGÓCIOS

A Empresa XYZ conta atualmente com 8 funcionários, sendo 2 na parte da direção e os outros 6 estão divididos nos demais setores (higienização do maquinário, serviços de limpeza, transporte, análises) da empresa. Ela está situada na Região do Cariri Paraibano, precisamente na Zona Rural do município de Monteiro-PB.

A sua produção está em torno de 100 mil litros de leite de cabra mensais, gerando anualmente 1.200.000 litros por ano. Esse leite é comprado dos produtores cooperados, sendo registrado na última ata 504 cooperadores, mas esse valor oscila, pois sempre aparecem pessoas para se cadastrar a cooperativa.

O leite é alimento muito suscetível a degradação por microrganismos, baseado neste dado, os produtores seguem normas da associação, realizando testes básicos como o teste de Alizarol e Dornic no processo pós ordenha, na fazenda. Esse teste é feito quando o caminhão chega para receber a matéria-prima e quando chega no tanque de pasteurização no laticínio. Além desses testes básicos, é realizada uma análise qualitativa, para detectar a fraude por adição de água, determinando por índice crioscópico.

O leite de cabra que será pasteurizado é recolhido em torno das 7:00hs da manhã por caminhão em diversas localidades do município e em alguns municípios circunvizinhos, como: São João do Tigre, Zabelê, Camalaú e Umbuzeiro. O manejo realizado com esses animais segue as Boas Práticas de Fabricação – BPF's do estabelecimento, e o manejo realizado para o leite de cabra para produção de queijos, além de seguir as BPF's, a empresa orienta os cooperadores com as melhores formas de procedimento para que os subprodutos não venham a aderir sabor e cheiro característico do animal, sendo realizado um procedimento diferenciado com os animais, mas não sendo repassada a técnica para nível de pesquisa.

Existem diversas formas de processar o leite de cabra, mas nessa usina o leite é pasteurizado de 3 formas: pasteurizado “saquinho”, pasteurizado integral, pasteurizado padronizado a 3%. O leite que irá ser utilizado para os derivados lácteos caprinos é o leite de “saquinho”.

Uma parte do leite é pasteurizado para ser repassado para o consumo de famílias que tem renda per capita de até meio salário mínimo e ter, crianças entre 2 e 7 anos em situação de insegurança alimentar. Elas recebem esse leite pelo Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA.

Desse leite pasteurizado são retirados diariamente 15% da produção para a elaboração dos derivados lácteos. Os produtos elaborados são: queijo pré-cozido, queijo cremoso, queijo banhado ao vinho e o queijo defumado. Eles são comercializados a um valor fixo de R\$ 30,00 por unidade.

Sabe-se que qualquer produção de queijos gera o soro, resíduo de alto valor proteico e muitas vezes descartado de forma irregular. Na empresa esse soro é destinado para a alimentação de suínos dos próprios cooperados e uma parte é destinada para elaboração de bebida láctea fermentada para consumo interno, possibilitando um aproveitamento de 100% da matéria-prima, minimizando os impactos ambientais gerados por essa cadeia de suprimentos.

Visando empreender nesse mercado inovador a cooperativa busca desenvolver produtos que venham a agregar valor à cadeia agroindustrial, sempre focada em um “mix” de produtos. Um exemplo citado pelo gerente de negócios é o queijo tipo ricota, que é elaborado a partir da coagulação do soro do queijo, sendo seu o objetivo atual de lançamento parra junho deste ano.

Em relação ao cenário do leite caprino a empresa se encontra em uma posição confortável, uma vez que o mercado consumidor atual não apresenta concorrentes no ramo, onde a mesma é detentora da produção regional de derivados caprinos. Mas, isso não é fator limitante para buscar formas que venham a expandir para outras cidades e estados nordestinos seus produtos. Ela está em busca do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal - SISBI-POA, garantindo que sua produção ultrapasse as barreiras municipais e seja comercializada em outros estados.

4.2.1 MATRIZ BCG

De acordo com estudos realizados no laticínio de leite de cabra, através de um questionário aplicado ao gerente de negócios, pode-se classificar os produtos comercializados conforme a Matriz BCG.

Figura 3 – Matriz BCG da empresa

		Participação relativa de mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do Mercado	Alto	Queijos (pré-cozido, cremoso, banhado ao vinho e defumado)	Queijos tipo Ricota
	Baixo	Leite Pasteurizado “saquinho”	Bebida láctea fermentada (não comercializada)

Observou-se que os produtos da matriz são caracterizados por:

- Estrela: Queijos (pré-cozido, cremoso, banhado ao vinho e defumado);
- Interrogação: Queijo tipo ricota;
- Vaca leiteira: Leite pasteurizado “saquinho”;
- Abacaxi: Bebida láctea fermentada.

Produtos que geram muito lucro, mas requer alto investimento são chamados de estrelas. No laticínio esses produtos são os queijos, eles demandam um investimento considerável ao serem comparados com os demais produtos.

O “carro chefe” de toda empresa é aquele produto que venda mais em relação aos outros. Na empresa estudada o produto que vende mais é o leite pasteurizado, dando maior rentabilidade aos custos do estabelecimento. Tem alta participação no mercado e um baixo crescimento, sendo classificados como “vaca-leiteira”. Esse leite tem venda certa para o Governo Estadual, suprimdo crianças carentes de 0 à 7 anos intolerantes a lactose.

A interrogação são produtos que operam em um mercado de taxas elevadas de crescimento, mas uma baixa participação. No caso da empresa o investimento começou a ser realizado, mas a comercialização será iniciada em junho.

O queijo gera resíduos que podem vir a contaminar o solo ao ser descartado de forma exagerada. Esse

soro participa na receita da empresa, pois faz parte do queijo, subproduto gerado pelo leite de cabra, salientando sua baixa contribuição na lucratividade. O soro não contribui de forma significativa, mesmo sendo aproveitado para a elaboração de bebida fermentada e para alimentação de suínos. Ele é destinado para reaproveitar e não retribui financeiramente a empresa.

Os produtos que são identificados como abacaxi são aqueles que necessitam de intervenção urgente, ou seja, alguma medida deve ser tomada para sua melhoria ou esse tipo de produto deverá ser retirado do processo produtivo. No caso da bebida láctea, o desenvolvimento de uma bebida láctea aromatizada poderia ser uma solução para o fim desse subproduto não utilizado pela empresa, gerando lucro e menos desperdícios.

4.2.2 ANÁLISE SWOT

Considerar o ambiente interno e externo é um fator mercadológico pouco usado nos dias atuais, mas importante para conhecer a empresa. A análise de SWOT avalia quatro quesitos relevantes (Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças) para localizar a posição estratégica de mercado da fábrica analisada.

Figura 4 – Matriz SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente interno	<p>Controle de qualidade; Monitoramento do manejo da matéria prima; Produtos dentro das normas; Elo consolidado com os produtores; Produtores e funcionários treinados frequentemente; "Mix" de produtos; Marketing governamental.</p>	<p>Alto índice de contaminação; Produtos perecíveis; Logística de recepção da matéria prima.</p>
Ambiente externo	<p>Apoio Governamental; Número significativo de cooperados; Produtores treinados.</p>	<p>Domínio de mercado; Sazonalidade na produção do leite de cabra; Surgimento de concorrentes.</p>

A análise realizada que trata do ambiente interno são variáveis controláveis, podendo ser identificadas na matriz como "forças". As "forças" são fatores

primordiais para o crescimento contínuo da empresa.

Dentro do ambiente interno existem as "fraquezas", fatores que podem levar a prejudicar o meio produtivo. O produto tem alto índice de contaminação por ser um produto perecível, logo, se a logística de transporte para seu beneficiamento não for feita de forma rápida e no tempo esperado, o leite pode vir a se deteriorar.

4.3 ESTRATÉGIAS

Para o crescimento da empresa junto ao mercado competitivo é preciso minimizar suas "fraquezas", portanto, foi criada propostas a fim de saná-las. Observe o quadro 1.

Quadro 1: Propostas para melhorar as fraquezas.

FRAQUEZAS	PROPOSTAS
Alto índice de contaminação	As práticas adotadas durante o manejo animal e sua coleta, armazenamento e transporte feitos de forma adequada;
Produtos perecíveis	Planejamento de produção para evitar estoques excessivos e expostos ao meio ambiente por longas datas;
Logística de recepção de matéria prima	Treinamento e manejo feito de forma eficiente pelos operadores reduzindo os tempos de processamento, mantendo os produtos com uma qualidade padrão.

Partindo para uma visão externa, tem-se observado algumas "oportunidades" nesta cadeia produtiva, pois fatores como: apoio governamental, número considerável de cooperados e bem treinados alavancam a sintonia entre o meio externo e interno, garantindo um produto de qualidade.

As "ameaças" interferem de forma negativa ao sistema, podendo diminuir o lucro da empresa, perder espaço no mercado, mas isso só ocorrerá se não houver um planejamento estratégico. Verifica-se que é importante uma maior atenção quando se trata dessas "ameaças", pois sua identificação poderá acarretar em melhorias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de leite de cabra na Paraíba ganhou uma nova identidade e deixou de ser apenas uma produtora para fins de programas governamentais, passando a

oferecer diversos produtos para um público variado.

Os laticínios de processamento de leite de cabra estão comuns no estado da Paraíba, especificamente nas cidades do Cariri Paraibano. Eles estão preocupados em atender uma demanda de um público significativo e alcançar suas metas junto ao mercado.

É perceptível que a teoria aliada à prática pode proporcionar resultados extraordinários dentro da empresa, com isso, o objetivo de estabelecer a capacidade de aumentar a taxa de mercado, usando análise de SWOT e a Matriz BCG foi alcançado.

No que se refere à análise de SWOT foram estudadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, colaborando a identificação de problemas e uma possível solução, sendo citada anteriormente.

Em relação aos dados coletados da análise BCG, pode-se observar que ela pode ser utilizada como ferramenta de suporte ao planejamento estratégico, permitindo visualizar o desempenho de cada produto elaborado na cooperativa.

Além de ver a visualização do desempenho dos produtos a matriz BCG permite uma gestão eficiente e eficaz, tendo que adotar melhorias para aumentar sua taxa de mercado e lucratividade, objetivo de toda empresa. Essa análise mostra quais produtos são do tipo “abacaxis”, ou seja, estão na usina por estarem inseridos no mesmo ramo de atuação.

REFERENCIAL

- [1] ASBAI; SBAN. Guia prático de diagnóstico e tratamento da alergia às proteínas do leite de vaca mediada pela imunoglobulina E. Revista brasileira de alergia e imunopatologia, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 203-233, 2012.
- [2] CERVO, Amado Luiz. Metodologia Científica. 5ª Edição – Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2002.
- [3] DAYCHOUM, M.. 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. Brasport Livros e Multimídia, ed. 3, Rio de Janeiro, 2007.
- [4] CHILLIARD, Y.; FERLAY, A.; ROUEL, J.; LAMBERET, G. A review of nutritional and physiological factors affecting goat milk lipid synthesis and lipolysis. Journal of Dairy Science, v. 86, n. 5, p. 1751-1770, 2003.
- [5] FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. Estratégia de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000.
- [6] FNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. Conceitos fundamentais da excelência em gestão. Disponível em: www.fnq.org.br Acessado em: 10 de Abril de 2017.
- [7] FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). Statistics Database, 2012. Disponível em: <http://www.fao.org/faostat/en/#home> Acesso: 17 de Abril de 2016.
- [8] GIL, Antonio Carlos – 1946. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. / Antonio Carlos Gil – 4. Ed. – 11. reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] JACOPINI, L. A.; MARTINS, E. N.; LOURENÇO, D. A. L.; DERÓIDE, C. A. S. Leite de cabra: características e qualidades. Revista ACTA Tecnológica. São Luís – MA, v. 6, n. 1, p. 168-180, 2011.
- [10] KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [11] LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.
- [12] MAXIMINIANO, Antonio C. A. (2008); Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas. 491 p.
- [13] MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229.
- [14] NOGUEIRA, F. R. B.; SIMÕES, S. V. D. Uma abordagem sistêmica para a agropecuária e a dinâmica evolutiva dos sistemas de produção no nordeste semi-árido. Revista Caatinga, Mossoró, v. 22, n. 2, p. 1-6, 2009.
- [15] MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [16] NAKAGAWA, M.. Ferramenta: Análise SWOT. Movimento Empreenda, 2012. Disponível em: http://cms-emprenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF Acesso: em 10 de Abril de 2017.

[17] NOGUEIRA, C.R.D.A.T.; ALMEIDA, M.R.D.. A. Plano de negócios e planejamento estratégico: ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design. Trabalho apresentado ao 8º Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

[18] OLIVEIRA, D.PR. Administração estratégica na prática. Atlas, ed. 5, p. 6 – 73, São Paulo, 2007.

[19] PEREIRA, P. B.; SILVA, C. P. Alergia a proteína do leite de vaca em crianças: repercussão da dieta de exclusão e dieta substitutiva sobre o estado nutricional. *Pediatria*, São Paulo: v.30, n.2. 100-1-6, 2008.

[20] PIZZILLO, M.; CLAPS, S.; CIFUNI, G. F.; FEDELE, V.; RUBINO, R. Effect of goat breed on the sensory, chemical and nutritional characteristics of ricotta cheese. *Livestock Production Science*, v. 94, p. 33-40, 2005.

[21] QUEIROGA, R. C. R. E. 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. 2004. Tese (Doutorado em Nutrição). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2004.

[22] RIBEIRO, Eliana Paula. Queijos. In: AQUARONE, Eugênio (Coord.) et al. *Biotecnologia industrial: biotecnologia na produção de alimentos*. São Paulo: Blucher, 2001. cap. 8. p. 225-227. vol. 4.

[23] ROJO, Claudio A. (2005); Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada. 186 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[24] RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

[25] THOMPSON Jr., Arthur, STRICKLAND III, A.J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

[26] VALSECHI, O. Tecnologia de produtos agrícolas de origem animal: o leite e seus derivados. Araras – SP: UFSCar, Centro de Ciências Agrárias, 2001. 36p. Apostila digitada.

APÊNDICE 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – UAEP

1. Qual o nome da empresa?
2. Quantos funcionários trabalham na unidade de processamento?
3. Onde está localizada a empresa?
4. Quantos litros são produzidos de leite Cabra diariamente?
5. A partir do leite de cabra, quais são os subprodutos produzidos?
6. Quais os horários de funcionamentos?
7. De Onde é recolhida a matéria-prima?
8. Quais os subprodutos de leite de cabra que vende mais?
9. Quais os subprodutos de leite de cabra que vende menos?
10. Qual a receita mensal gerada pelo o leite de cabra na Empresa?
11. Qual subproduto do leite de cabra dá mais lucro?
12. Existem produtos que estão sendo desenvolvidos?
13. Quais os concorrentes diretos?
14. Existem venda para outros Estados?