

Planejamento Estratégico de uma Empresa de Beneficiamento de Laticínios Através das Ferramentas S.W.O.T-D.M.S, BSC e CANVAS: Um Estudo de Caso no Cariri Paraibano

Guilherme Nascimento Araujo (UFCG) *guilherme1803gui@gmail.com*

João Cavalcanti Neto (UFCG) *joaonetojundia1020@gmail.com*

Bruno Pereira Diniz (UFF) *bruno_diniz@id.uff.br*

Ana Mary da Silva (UFCG) *ana.mary@professor.ufcg.edu.br*

Daniel Augusto de Moura Pereira (UFCG) *danielmoura@ufcg.edu.br*

Rhuan do Espírito Santo e Silva (UFCG) *rhuan.espirito@estudante.ufcg.edu.br*

Resumo

O artigo apresenta o planejamento estratégico de uma agroindústria paraibana especializada no beneficiamento de leite caprino para programas governamentais, que busca a ampliação de sua participação no mercado privado. A pesquisa iniciou com a identificação da necessidade de ajustes no planejamento da empresa, seguida de coleta de dados por entrevistas semiestruturadas. Assim, foram elaboradas algumas diretrizes estratégicas que irão nortear os objetivos, metas e iniciativas estabelecidos para melhoria da organização com isso foi aplicadas ferramentas como a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), o método *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Decision Making System* (S.W.O.T-D.M.S), o Balanced Scorecard (BSC) e o Business Model Canvas para analisar os ambientes interno e externo da organização, priorizar fatores críticos e definir estratégias. Os resultados identificaram como principais forças a qualidade dos produtos e o rigoroso controle de insumos. Entre as fraquezas, destacaram-se a ausência de estrutura de custos e deficiências em marketing. As oportunidades incluíram participação em eventos setoriais e acesso a matéria-prima de baixo custo, enquanto as ameaças foram a sazonalidade dos insumos e oscilações nos preços de combustíveis. O método S.W.O.T-D.M.S auxiliou na priorização desses fatores com base em critérios estratégicos. O estudo concluiu que o planejamento estratégico é essencial para a competitividade da empresa, proporcionando direcionamento claro para ações de melhoria, como a gestão de custos e a ampliação da divulgação. Além disso, servirá como modelo para outras agroindústrias que buscam profissionalizar sua gestão e expandir sua atuação no mercado.

Palavras-Chaves: *Gestão Organizacional, Sistemas Agroindustriais, Caprinocultura Leiteira, Produtos Lácteos.*

1. Introdução

O agronegócio brasileiro se destaca como um dos setores mais prósperos, tecnológicos e lucrativos, englobando diversas atividades e diversos segmentos, dentre os quais o Sistema Agroindustrial do Leite destaca-se como sendo um dos mais relevantes, exercendo um importante papel no abastecimento alimentar, na geração de emprego e renda para a população (Ribeiro et al.; 2024).

Dentro do Sistema Agroindustrial do Leite, a caprinocultura leiteira, destaca-se como um mercado em grande ascensão, onde, de acordo com a EMPAER (2023), o estado da Paraíba, especialmente as regiões semiáridas como o Cariri Oriental e Cariri Ocidental, destacam-se por serem grandes produtoras desse produto, garantindo renda e qualidade de vida às famílias rurais.

Neste sentido, a uma agroindústria de beneficiamento de leite situada no cariri paraibano, é responsável por processar diariamente cerca 2500 litros de leite diariamente, no entanto, grande parte desse é processado para o Governo, principalmente no processamento do leite e distribuição do PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), outra parte dessa produção é destinada a produção de 5 sabores de queijo (FAPESQ, 2024).

Desta maneira, ao produzirem outro tipo de produtos lácteos, essas empresas enfrentam diversos desafios ao explorarem novos mercados devido à ausência de planejamento estratégico que auxilie a empresa a direcionar seus esforços de forma eficiente para alcançar metas e objetivos predefinidos, impulsionando e melhorando continuamente seus negócios, de forma que seja possível garantir um crescimento sustentável e lucrativo para a empresa.

Diante disso, o planejamento estratégico das organizações apresenta-se como uma relevante ferramenta gerencial, na qual grande parte das organizações que se destacam no mercado são as empresas que a adotam sistematicamente como base para sua tomada de decisões (Do Brasil Júnior et al., 2020). Desse modo, o presente trabalho possui como objetivo elaborar o planejamento estratégico de uma agroindústria de beneficiamento de leite caprino visando à ampliação de sua participação no mercado privado.

2. Referencial Teórico

2.1. Agroindústria de Leite

A agroindústria é um ambiente estruturado e equipado para a realização sistemática de atividades voltadas à transformação de matérias-primas agropecuárias, originadas da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura (Brasil, 2021).

Agroindústria é toda atividade de beneficiamento e/ou transformação de matérias-primas oriundas da agricultura, pecuária, pesca, aquicultura, extrativismo e florestas, que engloba desde processos simples, como secagem, classificação, limpeza e embalagem, até operações mais complexas, que envolvem transformações físicas, químicas ou biológicas, como extração de óleos, caramelização e fermentação. Além disso, inclui o artesanato realizado no meio rural (Favro et al., 2020).

Segundo Henrique (2020) o leite é amplamente utilizado tanto pela agroindústria alimentícia quanto pela culinária industrial e doméstica na sua forma original ou na forma de seus mais diversos derivados lácteos, como por exemplo, queijo, manteiga, iogurte, leite condensado, leite fermentado, creme de leite, leite em pó e doce de leite.

2.2. Planejamento Estratégico

De acordo com Coleman (2021), o planejamento que envolve a análise de cenários, a definição de objetivos e a elaboração de estratégias, continua sendo o principal mecanismo para alcançar resultados efetivos e promover transformações nas organizações. Por meio de uma análise situacional minuciosa, da criação de planos estruturados e do desenvolvimento de capacidades internas, as empresas se preparam para os desafios futuros. Esses desafios, muitas vezes, são previsíveis a partir de indicadores presentes, mas também podem surgir de forma abrupta, exigindo adaptação rápida diante de mudanças radicais e imprevistas.

O planejamento estratégico configura-se como a base essencial para o enfrentamento de crises, servindo como diretriz para a tomada de decisões, suporte para análises e fundamento para os instrumentos de gestão (Coleman, 2021). Conforme Andrade (2020), o planejamento estratégico trata-se de um processo gerencial indispensável para organizações de qualquer porte. Quando bem estruturado, impulsiona o negócio na direção adequada, permitindo a antecipação a ameaças e a identificação de oportunidades e pontos de melhoria.

Franzato (2023) complementa que, no contexto do planejamento estratégico, a construção de cenários é um mecanismo fundamental. Por meio dele, as organizações refletem sobre possíveis futuros, adaptando e aprimorando suas estratégias para enfrentá-los com maior eficácia.

2.3. Matriz SWOT

De acordo com Leão et al. (2024), a análise SWOT é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para avaliar o ambiente organizacional. Desempenha um papel essencial no planejamento estratégico das empresas, pois permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de apontar fraquezas e ameaças. Essa análise é fundamental para o desenvolvimento de ações que visam aprimorar tanto aspectos internos quanto externos da organização.

De acordo com Marinho et al. (2019), os pontos fortes englobam todos os fatores que agregam valor à organização, proporcionando vantagens competitivas e permitindo que ela se destaque no mercado em relação à concorrência. Por outro lado, os pontos fracos referem-se aos aspectos negativos da organização, que a colocam em desvantagem frente aos concorrentes e limitam sua capacidade de lidar com desafios ou problemas (Barros et al., 2020).

Segundo Marinho et al. (2019), as oportunidades representam fatores externos favoráveis que ajudam a organização a alcançar seus objetivos, facilitando a execução de suas atividades e impulsionando seu crescimento. Por outro lado, as ameaças são características externas que impactam negativamente o desempenho organizacional, colocando a empresa em situações desfavoráveis e podendo comprometer sua competitividade no mercado.

Segundo Oliveira (2022, p. 4), a matriz SWOT é construída com base no cruzamento entre a identificação de oportunidades e ameaças externas, que podem influenciar os objetivos da organização, e a análise de seus pontos fortes e fracos internos. Essa avaliação é realizada considerando a missão, a visão e os valores da empresa, proporcionando uma base sólida para o planejamento estratégico.

2.4. Matriz SWOT – D.M.S.

O Método S.W.O.T-D.M.S tem como objetivo utilizando em conjunto com a Matriz SWOT, priorizar por ordenação as alternativas dentro dos segmentos Forças, Fraquezas,

Oportunidades e Ameaças, desempenhando um papel fundamental no processo de Planejamento Estratégico de uma organização, oferecendo elementos essenciais para aumentar a precisão e a eficácia do planejamento em questão (Pereira et al., 2023).

Dispondo destas informações cria-se o passo a passo do método, está estruturado no desenvolvimento das seguintes etapas (Pereira et al., 2023):

- Passo 1: Análise SWOT do Sistema

Verifica-se as variáveis internas (pontos fortes e fracos) e as variáveis externas (ameaças e oportunidades) do sistema em estudo.

- Passo 2: Definir a Importância (peso) de cada Critério

A partir dos três critérios (Custos, Impacto no processo e Alcance Estratégico) para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, são gerados pesos a partir da ordenação (1, 2 e 3) de acordo com o *Rank Order Centroid Method* (ROC) (Barron; Barrett, 1996) como mostra a Equação (1).

$$W_{j(Roc)} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{j} \quad , j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

- Passo 3: Formação da matriz de decisão inicial (MDI) e Atribuição de Notas as Alternativas

A matriz é criada baseada na quantidade de alternativas, através da Equação (2).

$$MDI = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & x_{31} \\ x_{21} & x_{22} & x_{32} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} \end{bmatrix} \quad (2)$$

Após a criação da matriz, as notas que o decisor atribui às alternativas do problema devem ser dadas de acordo com a seguinte escala (Tabela 1), baseado em Miller (1956), que diz que, em média, as pessoas conseguem processar apenas cerca de sete (com variação de mais ou menos duas) porções de informação por vez.

Tabela 1 – Escala do Método S.W.O.T-D.M.S

Referência	Significado
1	Irrelevante
2	Muito fraco
3	Fraco
4	Moderado
5	Considerável
6	Forte
7	Muito forte

Fonte: Pereira et al. (2023)

- Passo 4: Normalização dos Atributos

Após atribuir notas às alternativas, elas são normalizadas através da Equação (3). Essa técnica de normalização visa redimensionar as variáveis para um intervalo comum entre 0 e 1, a fim de reter valores independentes da largura de a escala de medição.

$$A_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_i x_{ij}} \quad (3)$$

- Passo 5: Geração da Matriz de Decisão e Cálculo do D.M.S

Após a normalização, uma nova matriz de decisão é gerada, considerando o peso (w_1, w_2, w_3) dos critérios e os valores das alternativas já normalizadas (A_1, A_2, A_n). Para calcular o D.M.S. a Equação (4) é usada:

$$D.M.S_{ij} = \begin{bmatrix} A_1 w_1 & A_1 w_2 & A_1 w_3 \\ A_2 w_1 & A_2 w_2 & A_2 w_3 \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ A_n w_1 & A_n w_2 & A_n w_3 \end{bmatrix} \quad (4)$$

- Passo 6: Somatório da Pontuação Final

Ao final do processo, é realizado o somatório do cálculo do D.M.S, a partir da Equação 5, para obtenção do ranking das alternativas executadas, onde a maior pontuação é a alternativa prioritária para execução, a segunda maior pontuação vem em seguida, e assim sucessivamente.

$$S_i = \sum_{j=1}^n D.M.S_{ij} \quad (5)$$

2.5. Balanced Scorecard (BCS)

Conforme destacam Galas et al. (2021), o BSC se consolida como uma ferramenta gerencial essencial para alinhar a missão e a estratégia organizacional a um conjunto integrado de indicadores de desempenho. Essa metodologia não apenas estabelece uma estrutura robusta para mensuração estratégica, mas também viabiliza a criação de um sistema de gestão altamente eficiente.

Segundo Tuan (2020) o BSC é uma ferramenta de medição de desempenho operacional que considera tanto a perspectiva financeira quanto a não financeira. Seu objetivo é apoiar as empresas na definição e adaptação de sua visão e estratégia, traduzindo-as em atividades específicas. Além disso, o BSC permite uma avaliação precisa e abrangente do desempenho, fornecendo informações confiáveis e detalhadas para auxiliar os gestores na tomada de decisões empresariais.

Independentemente da abordagem estratégica adotada pela organização, o BSC surge como um complemento essencial ao processo de planejamento. Essa ferramenta possui a capacidade única de traduzir a missão e as estratégias empresariais em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho (Galas et al. 2021).

O BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e métricas distribuídos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira reflete os impactos econômicos diretos das ações realizadas, servindo como indicador do sucesso da estratégia, sua implementação e execução na melhoria dos resultados financeiros.

Dessa forma, os objetivos e métricas das demais perspectivas são estabelecidos de maneira a apoiar os objetivos financeiros. Qualquer métrica escolhida deve estar inserida em uma cadeia de causa e efeito que, em última instância, impulse o desempenho financeiro da empresa (Galas et al. 2021).

2.6. Business Model Canvas

De acordo com Raasch et al. (2020), o Business Model Canvas é uma ferramenta de apoio que instrumentaliza e orienta atividades em diferentes tipos de negócios. Os autores destacam que ele “possibilita a sistematização das informações do projeto desde a concepção até a implantação e monitoramento, aplicando ferramentas de design para estruturar planos de negócios e organizar ações”. Além disso, é um modelo propício para a prática empresarial, conforme destacam Silva et al. (2021). Sampaio Neto et al. (2021) reforçam que o Canvas é um instrumento eficaz para planejar, criar ou reformular empresas, contribuindo para torná-las mais inovadoras e competitivas.

Rozentale et al. (2021) complementam que a adoção de modelos de negócios tornou-se cada vez mais popular entre gestores e pequenas empresas, principalmente devido ao baixo custo e facilidade de implementação. A ferramenta ganhou relevância pelos casos de sucesso, sendo vista como uma solução viável para os desafios cotidianos da gestão.

2.7. Método Borda

O Método de Borda se encaixa na problemática de ordenação/ranking, é do tipo monodecisor e com um método de agregação compensatório, com entradas de dados do tipo ordinais (atribuição de notas) e não gera pesos para os critérios na sua modelagem matemática.

Os seguintes passos são efetuados na aplicação do Método de Borda (Borda, 1781):

- Passo 1: Construção da Matriz de Decisão, de acordo com a Equação 6;

$$\begin{bmatrix} a_{11} & a_{21} & a_{31} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{32} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{xn} \end{bmatrix} \quad (6)$$

- Passo 2: Atribuição da Pontuação Correspondente de cada Alternativa, a partir da Tabela 2;

Tabela 2 – Escala do Método Borda

Representação Verbal	Faixa de Classificação
Muito Importante	1
Importante	2
Moderado	3
As Vezes Importante	4
Não é Importante	5

Fonte: Autores (2024)

- Passo 3: Soma-se os pontos ganhos por cada alternativa, a partir da Equação 7;

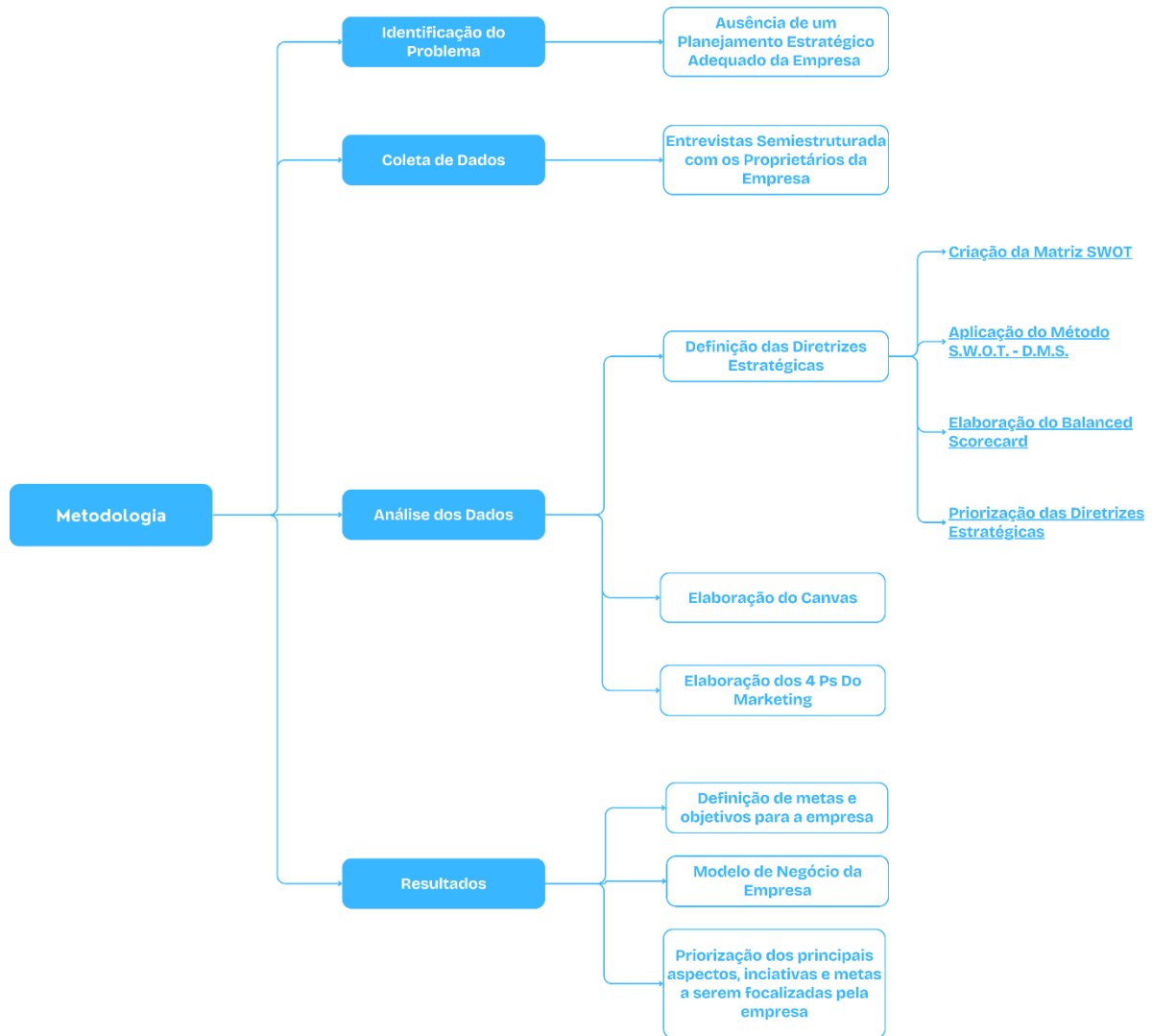
$$a_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} \quad (7)$$

- Passo 4: As alternativas são ordenadas de forma crescente, sendo a melhor alternativa aquela que obteve menor pontuação.

3. Metodologia

O presente artigo, trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com a realização entre os períodos do mês de fevereiro e abril de 2025, onde o objetivo principal dessa pesquisa foi realizar o planejamento estratégico da empresa, uma agroindústria focada no beneficiamento de leite caprino e na produção de derivados, localizada no Cariri Paraibano, de forma que se possa desenvolver identificar os pontos críticos e ações a serem executadas. A Figura 1 demonstra o fluxograma metodológico.

Figura 1: Fluxograma Metodológico



Fonte: Autores (2025)

Na primeira etapa identificou-se que a empresa não possuía planejamento estratégico, ocasionando sérios problemas para a empresa, tendo em vista que por não possui objetivos e metas a serem alcançados, a formação de ações e estratégias que possam alavancar o negócio é amplamente prejudicada. Além disso, a execução de um planejamento traz diversos benefícios a uma organização, podendo trazer maior organização e conhecimento dos fatores ligados a empresa e o mercado, além de servir como base para a realização de melhorias, garantindo um posicionamento de mercado mais assertivo para a empresa. Com isso, a realização do planejamento estratégico nessa agroindústria foi de fundamental importância devido a empresa está iniciando a produção e comercialização de novos produtos em um mercado, até então, pouco explorado pela empresa.

Para obter os dados e informações necessárias para a execução do trabalho, realizou-se visitas as instalações da empresa e entrevistas semiestruturadas, visando compreender o

funcionamento da empresa e quais fatores podem exercer influência no sucesso da empresa. Após realizar a coleta dos dados, definiu-se quais seriam as diretrizes estratégicas que irão nortear os objetivos, metas e iniciativas estabelecidos para melhoria da organização. O Quadro 1 demonstra as 5 diretrizes estratégicas definidas em conjunto com as diretoras da empresa.

Quadro 1 – Diretrizes Estratégicas

Diretrizes Estratégica	
A	Criação e desenvolvimento de canais de divulgação
B	Expansão da participação da empresa no mercado privado
C	Realização da gestão de custos da empresa
D	Qualificação da Mão de Obra
E	Aprimoramento dos processos Internos

Fonte: Autores (2025)

Posteriormente, realizou-se a aplicação da matriz SWOT visando identificar quais os principais fatores internos e externos exercem influência na organização, feito isso, priorizou-se fatores elencados, a partir da aplicação do método S.W.O.T-D.M.S. a fim de descobrir qual força, fraqueza, oportunidades e ameaças são mais importantes para a organização.

A partir das diretrizes estratégicas, elaborou-se o BSC a fim de oferecer uma abordagem holística, onde são elencados objetivos, indicadores, metas e iniciativas, utilizada para direcionar o desempenho organizacional. Na sequência realizou-se a priorização das diretrizes estratégicas através da aplicação do Método de Borda, a fim de entender qual diretriz estratégica exerce maior relevância para o cenário atual. Com o objetivo de posicionar melhor a empresa no mercado, elaborou-se o Business Model CANVAS e estruturou-se os 4ps do Marketing, fazendo com que a empresa pudesse estruturar melhor seu modelo de negócio e entender como o mercado está organizado.

Por fim, como resultado, definiu-se metas e objetivos para a organização, estruturou-se o modelo de negócio da empresa e realizou-se a priorização das diretrizes estratégicas. Tudo isso permite a empresa a elaboração de ações e estratégias que possam melhorar processos internos da empresa, melhorar a visibilidade da empresa, aumentar a lucratividade da empresa.

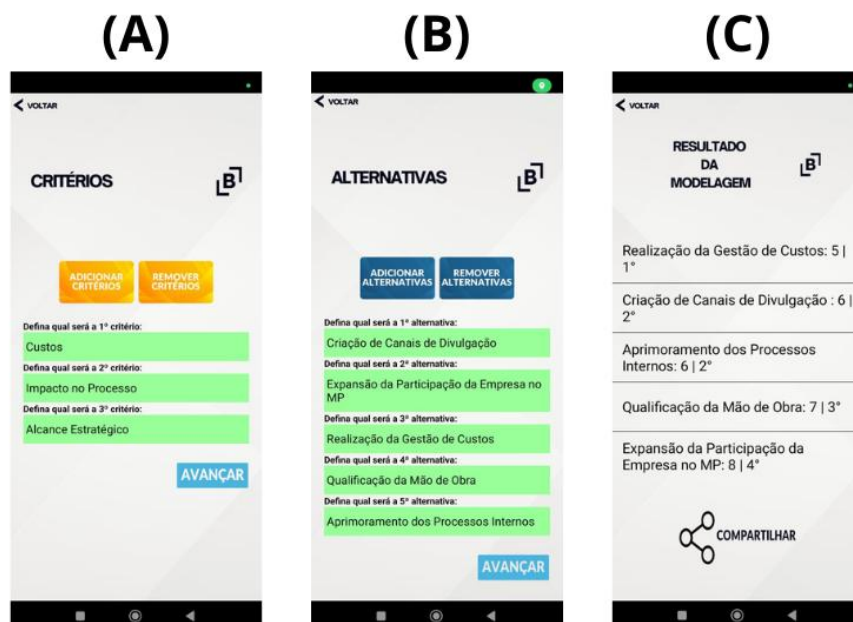
4. Resultados e Discussão

4.1. Priorização das Diretrizes Estratégicas

Para uma melhor assertividade na elaboração e execução de estratégias e ações realizou-se a priorização das diretrizes estratégicas visando entender quais as diretrizes mais críticas da organização. Para isso, utilizou-se do aplicativo móvel BordAPP criado por Pereira et. al. (2023), o qual automatiza a aplicação do método de Borda. Para essa aplicação utilizou-se dos mesmos critérios Custos, Impacto no Processo e Alcance Estratégico, também propostos por Pereira et al (2023) na concepção do método S.W.O.T-D.M.S.

A Figura 2 demonstra alguns passos para a realização da aplicação, como a inserção dos critérios e alternativas no aplicativo e o resultado da aplicação. Conforme evidenciado, a principal Diretriz Estratégica para a empresa, nesse momento, foi a Realização da Gestão de Custos, tendo em vista a falta de informações acerca da viabilidade da produção de um dos seus produtos. A segunda diretriz mais importante foi a Criação e Desenvolvimento de Canais de Divulgação, seguido por Aprimoramento dos Processos Internos, Qualificação da Mão de Obra e Expansão da Participação no Mercado Privado.

Figura 2 – Aplicação no BordAPP



Fonte: Autores (2025)

Deste modo, esse tipo de classificação permite que a organização possa focalizar nos aspectos mais críticos. Desta maneira os aspectos elencados na SWOT e as Iniciativas e Metas destacadas no Balanced Scorecard classificadas como pertencentes a Diretriz Estratégica C, a saber, as que tratam da

Realização da Gestão de Custos devem ser realizadas e debatidas de maneira imediata, uma vez que, de acordo com a avaliação das gestoras, representam os principais gargalos da organização.

4.2. Matriz de SWOT

Por meio da aplicação da Matriz SWOT, conforme apresentado na Figura 3, foi possível identificar os ambientes internos e externos que influenciam a organização. Com base nessa análise, o planejamento estratégico foi realizado.

Figura 3 – Análise SWOT da Empresa

FORÇAS	FRAQUEZAS
Mão de obra Qualificada	Estrutura de Marketing
Controle de qualidade dos Insumos	Expertise em Vendas de Queijo
Modernização dos maquinários	Distância dos Grandes Centros Comerciais
Qualidade dos produtos	Ausência de mão de obra para Manutenção
Produtos reconhecido nacionalmente	Gestão de Custos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado em crescimento	Alto preço dos Combustíveis
Participação em Campeonatos	Diminuição do poder de compra da população
Matéria prima barata	Sazonalidade dos Insumos
Parcerias Governamentais	Aceitação do produto no mercado

Fonte: Autores (2025)

No que diz respeito ao ambiente interno da empresa, destacam-se várias forças que contribuem para o seu sucesso. A Mão de Obra Qualificada destaca-se pela empresa poder contar com profissionais capacitados e experientes, o que garante a eficiência dos processos produtivos e a manutenção dos padrões de qualidade. O Controle de Qualidade dos Insumos advém dos rigorosos processos adotados pela empresa para garantir que os insumos utilizados na produção, como o leite caprino e outros ingredientes, atendam aos mais altos padrões.

A força Modernização dos Maquinários reflete as ações da empresa ao investir em equipamentos modernos e tecnologicamente avançados, aumentando a eficiência produtiva, reduzindo custos operacionais e melhorando a qualidade dos produtos. A empresa também se destaca pela Qualidade dos Produtos, que atendem ou superam as expectativas dos consumidores. Além disso, possui produtos em seu portfólio reconhecidos nacionalmente por meio da participação em campeonatos, o que indica sua qualidade e aceitação no mercado.

No ambiente interno, ao realizar a análise, foram identificadas algumas fraquezas que podem impactar sua eficiência e competitividade, como a Estrutura de Marketing, considerada limitada ou pouco desenvolvida, dificultando a promoção eficaz dos produtos. A Expertise em

Vendas de Queijo também foi identificada como fraqueza, já que a falta de funcionários especializados pode impactar negativamente a capacidade da empresa de negociar e fechar contratos vantajosos.

A Localização Geográfica da empresa é considerada outra fraqueza, por estar distante dos grandes centros comerciais, acarretando aumento nos custos de logística e distribuição. A ausência de Mão de Obra em Manutenção afeta a eficiência operacional, os custos e a competitividade, resultando em falhas em equipamentos e perda de produtividade. Outra fraqueza reside na Falta de Gestão de Custos, o que implica dificuldades para controlar despesas, precificar produtos adequadamente e identificar oportunidades de redução de custos.

Ao analisar o ambiente externo, identificaram-se diversas oportunidades que podem ser exploradas para fortalecer a posição da empresa no mercado e impulsionar seu crescimento. Nos últimos anos, o setor de alimentos, especialmente queijos e derivados do leite caprino, está em expansão devido ao aumento da demanda por alimentos saudáveis e naturais, representando uma oportunidade para ampliar a participação no mercado e aumentar as vendas. A participação da empresa em campeonatos e competições relacionadas à produção de queijos e derivados também pode aumentar a visibilidade da marca, reforçar sua reputação de qualidade e gerar oportunidades de networking e parcerias comerciais.

O acesso à Matéria-Prima a Baixo Custo, como o leite caprino, melhora a margem de lucro, permitindo oferecer produtos competitivos sem comprometer a qualidade. A formação de Parcerias com Órgãos Governamentais proporciona acesso a programas de incentivo, subsídios e apoio técnico, facilitando a expansão das operações e a melhoria da infraestrutura.

No ambiente externo, também foram identificadas ameaças que podem impactar negativamente a empresa. O Aumento dos Preços dos Combustíveis eleva os custos de transporte e logística, afetando a rentabilidade. A Redução do Poder de Compra dos Consumidores, decorrente de crises econômicas ou inflação, pode levar à queda nas vendas e à necessidade de redução de preços, comprometendo as margens de lucro.

A Sazonalidade dos Insumos representa um desafio significativo para as operações, com impactos ao longo de toda a cadeia produtiva. Por fim, a Consolidação do Produto no Mercado pode se tornar uma ameaça caso haja resistência dos consumidores a novos sabores ou tipos de queijo.

4.3. Matriz de S.W.O.T-D.M.S

Dessa forma, foram identificadas as principais forças e fraquezas que influenciam o ambiente interno da organização, assim como as oportunidades e ameaças que impactam o ambiente externo. Considerando que toda organização está sujeita a mudanças nesses ambientes, percebeu-se a necessidade de utilizar um método que priorizasse os aspectos mais relevantes para a empresa, a fim de desenvolver estratégias mais assertivas e confiáveis. Para isso, foi empregado o método S.W.O.T-D.M.S., que permite avaliar quais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são mais significativas, com base nos critérios de Custos, Impacto no Processo e Alcance Estratégico.

Figura 4 – Priorização das Forças via SWOT – D.M.S

CÓDIGO	MATRIZ DE DECISÃO				Peso Ponderado	MATRIZ NORMALIZADA			PONTUAÇÃO FINAL	
	FORÇAS	CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO		CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO	D.M.S.	RANKING
	Ordenação	3	2	1						
	Peso Ponderado	0,11	0,28	0,61						
F1	Mão de obra Qualificada	4	6	5	1	0,2000	0,2308	0,1724	0,1917	4
F2	Controle de qualidade dos Insumos	3	6	6		0,1500	0,2308	0,2069	0,2072	2
F3	Modernização dos maquinários	5	6	4		0,2500	0,2308	0,1379	0,1762	5
F4	Qualidade dos produtos	5	5	7		0,2500	0,1923	0,2414	0,2287	1
F5	Produtos reconhecido nacionalmente	3	3	7		0,1500	0,1154	0,2414	0,1962	3

Fonte: Autores (2025)

Para aplicar o método D.M.S, inicialmente, ordenaram-se os fatores Custo, Impacto no Processo e Alcance Estratégico. No caso específico da avaliação das forças, definiu-se o Alcance Estratégico como o aspecto mais importante, com peso de 0,61, seguido pelo Impacto no Processo (0,28) e Custo (0,11). Em seguida, preencheu-se a matriz de decisão utilizando uma escala de 1 a 7, em que notas mais altas indicam maior relevância da força para a empresa. Após a avaliação, obteve-se o ranking das forças, destacando-se a Qualidade dos Produtos com pontuação de 0,2287, seguida pelo Controle de Qualidade dos Insumos (0,2072), Produtos Reconhecidos Nacionalmente (0,1962), Mão de Obra Qualificada (0,1917) e, por último, Modernização dos Maquinários (0,1762), conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 5 – Priorização das Fraquezas via SWOT – D.M.S.

CÓDIGO	MATRIZ DE DECISÃO				Peso Ponderado	MATRIZ NORMALIZADA			PONTUAÇÃO FINAL	
	FRAQUEZAS	CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO		CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO	D.M.S.	RANKING
	Ordenação	3	2	1						
	Peso Ponderado	0,11	0,28	0,61						
FR1	Estrutura de Marketing	4	4	7	1	0,1600	0,1818	0,2414	0,2158	2
FR2	Expertise em Vendas de Queijo	4	3	6		0,1600	0,1364	0,2069	0,1821	5
FR3	Distância dos Grandes Centros Comerciais	6	4	6		0,2400	0,1818	0,2069	0,2036	3
FR4	Ausência de mão de obra para Manutenção	5	6	4		0,2000	0,2727	0,1379	0,1823	4
FR5	Gestão de Custos	6	5	6		0,2400	0,2273	0,2069	0,2162	1

Fonte: Autores (2025)

Seguindo os passos do método, o ordenamento das fraquezas foi definido com o Alcance Estratégico como aspecto mais importante, com peso de 0,61, seguido pelo Impacto no Processo (0,28) e Custo (0,11). O ranking das fraquezas ficou da seguinte forma: em primeiro lugar, a Ausência de Estrutura de Custo, com pontuação de 0,2162; em segundo, a Estrutura de Marketing, com 0,2158; em terceiro, a Distância dos Grandes Centros Comerciais, com 0,2036; em seguida, Ausência de mão de obra para Manutenção, com 0,1823 e por último, Expertise em Vendas de Queijo, com 0,1821, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 6 – Priorização das Oportunidades via SWOT – D.M.S.

CÓDIGO	MATRIZ DE DECISÃO				Peso Ponderado	MATRIZ NORMALIZADA			PONTUAÇÃO FINAL	
	OPORTUNIDADES	CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO		CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO	D.M.S.	RANKING
	Ordenação	3	2	1						
	Peso Ponderado	0,11	0,28	0,61						
O1	Mercado em crescimento	3	4	6	1	0,1364	0,2105	0,2609	0,2331	4
O2	Participação em Campeonatos	6	5	7		0,2727	0,2632	0,3043	0,2894	1
O3	Matéria prima barata	7	5	5		0,3182	0,2632	0,2174	0,2413	2
O4	Parcerias Governamentais	6	5	5		0,2727	0,2632	0,2174	0,2363	3

Fonte: Autores (2025)

Em relação às oportunidades, o ranqueamento dos critérios de avaliação destacou o Alcance Estratégico como o mais importante, com peso de 0,61, seguido pelo Impacto no Processo (0,28) e, por último, o Custo (0,11). Após o preenchimento da matriz de decisão, a oportunidade mais relevante foi a Participação em Campeonatos, com pontuação de 0,2894, seguida por Matéria-Prima Barata (0,2413), Parcerias Governamentais (0,2363) e, por último, Mercado em Crescimento (0,2331), conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 7 – Priorização das Ameaças via SWOT – D.M.S.

CÓDIGO	MATRIZ DE DECISÃO				Peso Ponderado	MATRIZ NORMALIZADA			PONTUAÇÃO FINAL	
	AMEAÇAS	CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO		CUSTO	IMPACTO NO PROCESSO	ALCANCE ESTRATÉGICO	D.M.S.	RANKING
	Ordenação	2	3	1						
	Peso Ponderado	0,28	0,11	0,61						
A1	Alto preço dos Combustíveis	6	4	7	1	0,3000	0,2353	0,2692	0,2740	2
A2	Diminuição do poder de compra da população	5	4	6		0,2500	0,2353	0,2308	0,2366	3
A3	Sazonalidade dos Insumos	6	6	7		0,3000	0,3529	0,2692	0,2871	1
A4	Consolidação do produto no mercado	3	3	6		0,1500	0,1765	0,2308	0,2023	4

Fonte: Autores (2025)

Por fim, em relação às ameaças, o principal critério de avaliação foi o Alcance Estratégico, com peso de 0,61, seguido pelo Custo (0,28) e Impacto no Processo (0,11). De acordo com as preferências dos decisores, a ameaça mais relevante foi a Sazonalidade dos Insumos, com pontuação de 0,2871, seguida por Alto preço dos Combustíveis (0,2740),

Diminuição do poder de compra da população (0,2366) e, por último, a Consolidação do produto no mercado (0,2023), conforme exemplificado na Figura 7.

Figura 8 – Matriz SWOT Priorizada

S.W.O.T		S.W.O.T-D.M.S	
FORÇAS	FRAQUEZAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Mão de obra Qualificada	Estrutura de Marketing	Qualidade dos produtos	Ausência de estrutura de custo
Controle de qualidade dos Insumos	Expertise em Vendas de Queijo	Controle de qualidade dos Insumos	Estrutura de Marketing
Modernização dos maquinários	Distância dos Grandes Centros Comerciais	Produtos reconhecido nacionalmente	Distância dos Grandes Centros Comerciais
Qualidade dos produtos	Ausência de mão de obra para Manutenção	Mão de obra Qualificada	Ausência de mão de obra para Manutenção
Produtos reconhecido nacionalmente	Ausência de estrutura de custo	Modernização dos maquinários	Expertise em Vendas de Queijo
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado em crescimento	Alto preço dos Combustíveis	Participação em Campeonatos	Sazonalidade dos Insumos
Participação em Campeonatos	Diminuição do poder de compra da população	Matéria prima barata	Alto preço dos Combustíveis
Matéria prima barata	Sazonalidade dos Insumos	Parcerias Governamentais	Diminuição do poder de compra da população
Parcerias Governamentais	Aceitação do produto no mercado	Mercado em crescimento	Aceitação do produto no mercado

Fonte: Autores (2025)

Ao elaborar a matriz SWOT, os membros da empresa identificaram como principais Forças a Mão de Obra Qualificada e o Controle de Qualidade dos Insumos. Para as Fraquezas, destacaram a Estrutura de Marketing e a Expertise em Vendas de Queijos. Entre as Oportunidades, as principais foram o Mercado em Crescimento e a Participação em Campeonatos, enquanto, para as Ameaças, apontaram o Alto Preço dos Combustíveis e a Diminuição do Poder de Compra da População.

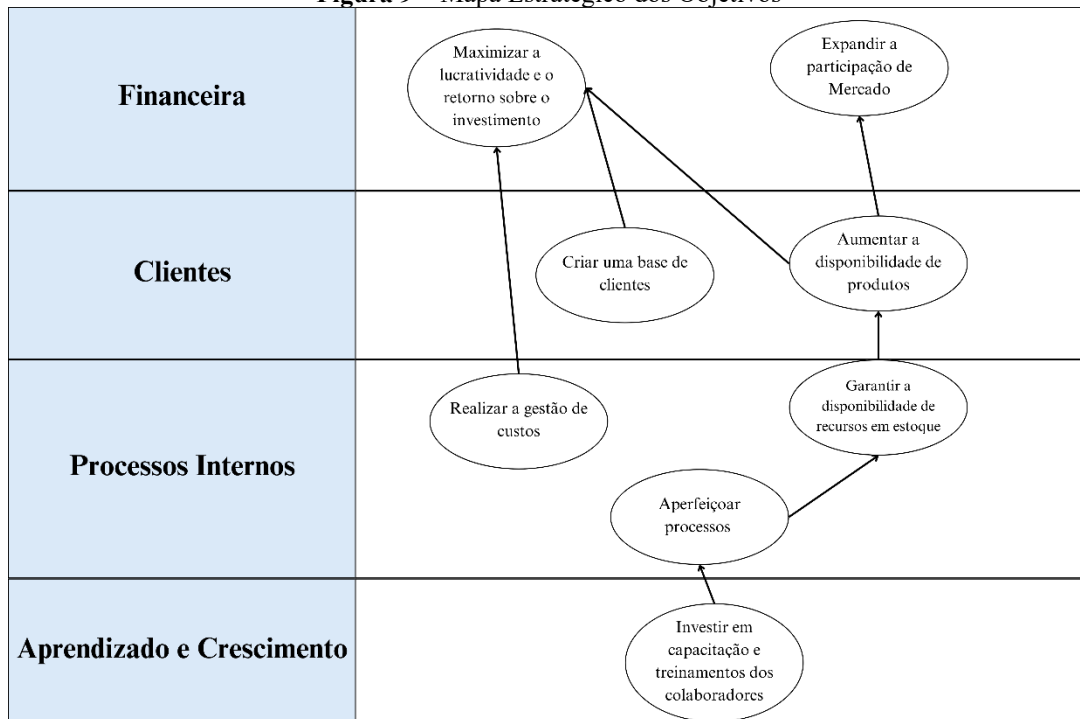
Com a aplicação do método S.W.O.T-D.M.S, observou-se uma mudança na ordenação desses fatores. Conforme ilustrado na Figura 8, as Forças mais relevantes passaram a ser a Qualidade dos Produtos e o Controle de Qualidade dos Insumos. Já as Fraquezas mais significativas foram a Ausência de Estrutura de Custo e a Estrutura de Marketing.

Em relação às Oportunidades, as mais importantes foram a Participação em Campeonatos e a Matéria-Prima Barata. Por fim, entre as Ameaças, destacaram-se o Sazonalidade dos Insumos e Alto Preço dos Combustíveis.

4.4. BSC

O BSC é uma ferramenta estratégica de grande eficácia, que integra objetivos, indicadores, metas e iniciativas, oferecendo uma abordagem holística para direcionar o desempenho organizacional em diversas áreas essenciais. A Figura 9 demonstra o mapa estratégico composto pelos objetivos a serem alcançados, e a visualização das relações entre os objetivos.

Figura 9 – Mapa Estratégico dos Objetivos



Fonte: Autores (2025)

A partir do mapa estratégico, este serviu como parâmetro para a definição dos indicadores e metas mais relevantes para a concretização dos objetivos, bem como seus respectivos prazos e iniciativas que viabilizem o alcance das metas, de acordo com as preferências indicadas pelos gestores da organização.

Entre os objetivos da área financeira, destacam-se a maximização da lucratividade e do retorno sobre o investimento, uma vez que a organização não possui uma gestão de custos eficiente, aliada a um baixo número de clientes, decorrente da grande parte da renda ser gerada por contratos governamentais, evidenciando a necessidade de implementação de estratégias que reduzam a influência desses aspectos.

Em relação aos objetivos voltados aos clientes, devem-se elaborar ações que permitam criar e ampliar a base de clientes, além de aumentar a disponibilidade de produtos acabados para garantir rapidez na entrega.

Entre os objetivos relacionados aos processos internos, busca-se desenvolver ações para a realização de uma gestão de custos eficiente, garantir a disponibilidade de insumos para a produção visando reduzir atrasos e aperfeiçoar o controle interno por meio do mapeamento dos processos, com a finalidade de promover melhorias nos processos internos e logísticos.

Por fim, elencou-se um objetivo para a área de aprendizado e crescimento, que consiste no investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores, de forma a garantir maior excelência nos processos internos. Neste sentido, o Quadro 2 demonstra os indicadores, metas, prazos e iniciativas elencadas para desenvolvimento dos objetivos financeiros da organização.

Quadro 2 – Financeiro do Balanced Scorecard

Financeiro				
DE	Indicador	Metas	Prazo	Iniciativas
C	Retorno de Investimento (%) (=resultado líquido/custo do período)	Definir ROI da empresa	6 meses	Mensurar os custos e definir qual o ROI; Investir em ações que promovam a eficiência do processo.
C	Margem Líquida (%) (=resultado líquido/faturamento)	Definir Margem Líquida da empresa	6 meses	Mensurar os custos e definir a Margem Líquida; Investir em ações que promovam a eficiência do processo
A	Receita bruta de Vendas (em R\$)	Aumentar em 20% a Receita Bruta da empresa	5 anos	Atuar na divulgação da empresa
A	% de participação do queijo no lucro da empresa	20% dos lucros sejam da venda de Queijo	5 anos	Desenvolver novos canais de vendas

Fonte: Autores (2025)

Isto posto, entre os indicadores estratégicos propostas para a perspectiva financeira foram, o Retorno de Investimento (ROI) e Margem Líquida (ML) visando medir o desempenho financeiro da organização, uma vez estabelecido isto, deve-se investir em ações que promovam a eficiência dos processos de forma que possa refletir nesses indicadores, garantindo maior controle e conhecimento das ações que de fato interferem nos resultados financeiros da empresa. As demais ações destas perspectivas envolvem a atuação na área de marketing, tendo em vista que, para a empresa obter aumentos na sua Receita Bruta de Vendas e na Porcentagem de Participação do Queijo no Lucro da empresa, deve-se aumentar o número de vendas, se fazendo necessário a atuação e investimento na divulgação da empresa.

O Quadro 3 demonstra os indicadores, metas, prazos e iniciativas a serem consideradas para cumprimento dos objetivos estabelecidos para os Clientes. Desta maneira, os indicadores elencados para esse fator da organização, foram Números de Canais de Divulgação, Tamanho do Estoque de Segurança, Número de Produtos no Portfólio da Empresa e Participação em

Eventos. Esse conjunto de metas e iniciativas proporcionam a empresa estratégias que visam aumentar a carteira de clientes, garantir a oferta de mais produtos, auxiliando na fidelização do cliente, além de diminuir o lead time.

Quadro 3 – Clientes do Balanced Scorecard

Clientes				
DE	Indicador	Metas	Prazo	Iniciativas
A	Número de canais de divulgação	7 canais de divulgação	1 ano	Realizar divulgação via (Instagram, Facebook, E-mail, Blogs, Influencers, Tráfego pago, Eventos, Prospecções ativas)
E	Tamanho do estoque de segurança (unidades)	Definição do Estoque de segurança	1 ano	Entender a demanda e realizar cálculo do estoque de segurança
E	Número de produtos no portfólio da empresa	Produção de 1 novo produto	5 anos	Estudo para o aproveitamento de subprodutos
B	Participação em eventos	Criação de uma equipe especialista nisso	2 anos	Verificar a viabilidade dessa ação

Fonte: Autores (2025)

Em relação os processos internos, o Quadro 4 demonstra os indicadores definidos para essa área foram: Quantidade de Leite Processado, Porcentagem de Processos Mapeados, Quantidade de Máquinas Substituídas. As metas e iniciativas definidas para essa área da organização visam aumentar a produtividade, eficiência e reduzir o número de paradas no processo.

Quadro 4 – Processos Internos do Balanced Scorecard

Processos Internos				
DE	Indicador	Metas	Prazo	Iniciativas
A	Quantidade de leite processado (L)	Aumentar em 20% a quantidade de leite processado	2 anos	Criar campanhas e ações de incentivos aos produtores
E	% de processos mapeados	Mapear 100% dos processos	1 ano	Documentar processos
E	Quantidade de máquinas substituídas	Substituir 100% das máquinas	5 anos	Comprar maquinários novos

Fonte: Autores (2025)

O Quadro 5 demonstra os indicadores, metas, prazos e iniciativas referente ao Aprendizado e Crescimento. Os indicadores elencados neste segmento da empresa foram a quantidade de treinamentos ministrados e número de feedbacks recolhidos. As metas e iniciativas estabelecidas para atingimentos dos objetivos visam aumentar a qualidade e o nível

de excelência das ações geradas, além de oferecer espaço para que os colaboradores possam expressar suas ideias, satisfações e insatisfações em relação a empresa.

Quadro 5: Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard

Aprendizado e Crescimento				
DE	Indicador	Metas	Prazo	Iniciativas
D	Quantidade de treinamentos ministrados	2 treinamentos	1 ano	Identificar dificuldades dos colaboradores e definir treinamentos a serem ministrados
D	Número de feedbacks	2 feedbacks por colaborador por ano	1 ano	Implementar um sistema de feedbacks

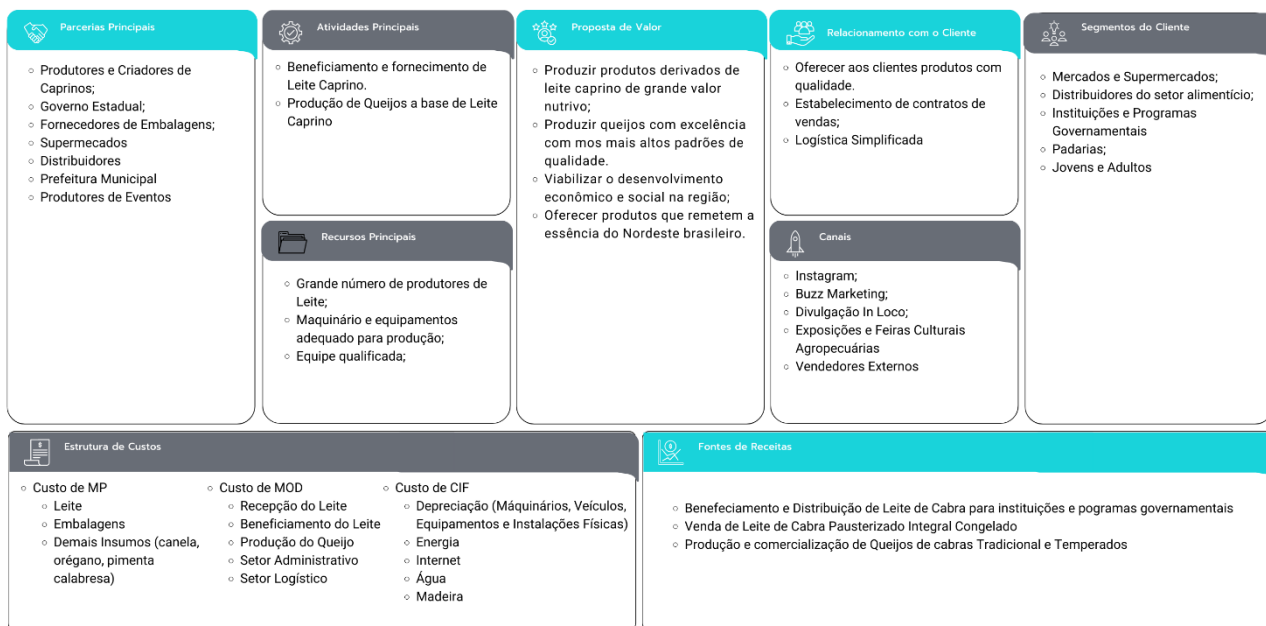
Fonte: Autores (2025)

4.5. Canvas

O Modelo de Negócio Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico que consiste em nove blocos, os quais representam os elementos fundamentais de um negócio. Esses blocos abrangem: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias estratégicas e estrutura de custos.

O Canvas proporciona uma visão clara e objetiva do modelo de negócio, facilitando a identificação de oportunidades, a tomada de decisões assertivas e a comunicação eficaz da estratégia para todas as partes envolvidas. Essa ferramenta é amplamente adotada por empreendedores e empresas em todo o mundo, sendo utilizada para desenvolver, analisar e aperfeiçoar modelos de negócio de maneira ágil e eficiente. Com base nessa estrutura, foi elaborado o Modelo de Negócio Canvas para a empresa, conforme ilustrado na Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Modelo de negócio Canvas



Fonte: Autores (2025)

O cenário de segmentos de clientes da empresa é amplo, uma vez que seus produtos são culturalmente bem aceitos no mercado. Os principais segmentos incluem mercados e supermercados, distribuidores do setor alimentício, instituições e programas governamentais, padarias, além de jovens e adultos consumidores finais.

A proposta de valor da empresa é um diferencial competitivo para o negócio, sendo bem definida e consistindo em produzir derivados de leite caprino com alto valor nutritivo, elaborar queijos com excelência e elevados padrões de qualidade, viabilizar o desenvolvimento econômico e social da região e oferecer produtos que remetem à essência do Nordeste brasileiro.

No que diz respeito aos canais de divulgação, a empresa utiliza estratégias como Instagram, buzz marketing, divulgação in loco, participação em exposições e feiras culturais agropecuárias, além de contar com vendedores externos para ampliar sua visibilidade e alcance.

A relação com os clientes é um aspecto fundamental para o sucesso da empresa, pois é por meio dessa conexão que as vendas são impulsionadas. Para isso, busca-se oferecer produtos de alta qualidade, estabelecer contratos de vendas claros e proporcionar uma logística simplificada, garantindo a satisfação e a fidelização dos clientes.

As atividades principais da empresa consistem no beneficiamento e fornecimento de leite caprino e na produção de queijo à base de leite caprino, garantindo a transformação da matéria-prima em produtos de qualidade e o atendimento às demandas do mercado.

Os recursos principais incluem o grande número de produtores de leite, que asseguram o fornecimento da matéria-prima; maquinários e equipamentos adequados para a produção, que garantem a eficiência e a qualidade do processo; e uma equipe qualificada.

As parcerias principais são fundamentais para a empresa, incluindo produtores e criadores de caprinos, governo estadual, fornecedores de embalagens, supermercados, distribuidores, prefeitura municipal e organizadores de eventos, sendo essenciais para garantir a operação e o sucesso do negócio.

As fontes de receitas da empresa são o beneficiamento e a distribuição de leite de cabra para instituições e programas governamentais, a venda de leite de cabra pasteurizado integral congelado e a produção e comercialização de queijos de cabra tradicional e temperados.

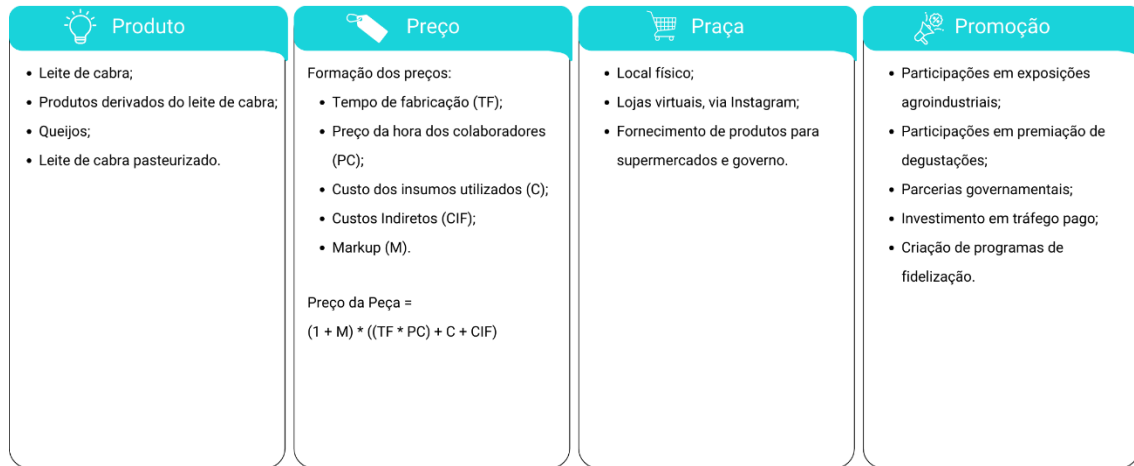
A estrutura de custos abrange custos de matéria-prima, incluindo leite, embalagens e outros insumos; custos de mão de obra, relacionados às atividades de recepção, beneficiamento e produção, além dos setores administrativo e logístico; e outros custos, que englobam a depreciação de maquinários, veículos, equipamentos e instalações físicas, além de despesas com energia, internet, água e madeira.

4.6. Estratégia de Marketing

Para a implementação das estratégias de marketing, foi desenvolvida a estrutura dos 4Ps do marketing. Esses quatro pilares representam os fundamentos que orientam as ações estratégicas de uma empresa: Produto, Preço, Praça e Promoção. O Produto refere-se ao que a empresa oferece ao mercado, considerando aspectos como qualidade, design e funcionalidades.

O Preço diz respeito à definição do valor monetário atribuído ao produto ou serviço. A Praça está relacionada aos canais de distribuição utilizados para levar o produto até o consumidor final. Já a Promoção engloba as ações de comunicação e divulgação, com o objetivo de promover o produto ou serviço e influenciar a decisão de compra dos consumidores. Na Figura 11, é possível visualizar a representação desses quatro pilares essenciais para a empresa.

Figura 11 – 4Ps do Marketing da Empresa



Fonte: Autores (2025)

5. Considerações Finais

O presente trabalho demonstrou a relevância da formulação do planejamento estratégico para agroindústrias de beneficiamento de leite. A análise detalhada do caso estudado revelou que a ausência de um planejamento formal pode trazer diversos prejuízos para organização, como a falta de conhecimento de alguns fatores diretamente ligados a organização, além da dificuldade na elaboração de objetivos, metas, ações e estratégias.

A aplicação integrada de ferramentas estratégicas como a Matriz SWOT, o método SWOT-D.M.S., o Balanced Scorecard e o Business Model Canvas possibilitaram o conhecimento de informações e aspectos essenciais para tomada de decisões de acordo com as diretrizes estratégicas elencadas. A partir da priorização das diretrizes estratégicas, percebeu-se quais seriam a diretriz e consequentemente quais os aspectos mais importantes para a organização, evidenciando que a gestão de custos e a estruturação de canais de marketing devem ser os focos imediatos da empresa.

Este estudo contribui não apenas para a empresa em questão, servindo também como referência para outras agroindústrias que buscam profissionalizar sua gestão e ampliar sua atuação no mercado. Como pesquisas futuras, sugere-se a avaliação dos resultados concretos da aplicação deste planejamento, verificando seu impacto real no desempenho organizacional e sugerindo melhorias para o modelo proposto.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. 2020.

BARRON, F. Hutton; BARRETT, Bruce E. Decision quality using ranked attribute weights. **Management science**, v. 42, n. 11, p. 1515-1523, 1996.

BARROS, Juliana Manhães; DA HORA, Henrique Rego Monteiro; NETO, R. S. Planejamento estratégico no ramo da arquitetura: um estudo de caso com aplicação da matriz SWOT. **Encontro Nacional de modelagem computacional; XXIII, Palmas**, 2020.

BORDA, J. C. de. (1781). **Mémoire sur les élections au scrutin**. Paris L'Académie des Sciences, 1781. p. (Histoire de l'Académie des Sciences,), 1781.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. O que é agroindústria? Brasília, DF, 12 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/agroindustria/o-que-e-agroindustria>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CALEMAN, Gilson et al. O planejamento estratégico situacional em tempos de crise. **Planejamento e saúde. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde**, p. 40-50, 2021.

DE OLIVEIRA, Allef Ribeiro et al. Aplicação de Matriz de SWOT E 5W2H em Projeto de Qualidade para Identificação e Armazenamento de Bobinas de Fibra Ótica. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 10, p. 180-192, 2022.

DO BRASIL JÚNIOR, Inimá Índio; RIBEIRO, Isteicy Lopes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações**. QUALIA-A ciência em movimento, v. 6, n. 2, p. 1-26, 2020.

EMPRESA PARAIBANA DE PESQUISA, EXTENSÃO RURAL E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA (EMPAER). **Caprinocultura leiteira na Paraíba**. Cabedelo: EMPAER, 2022. Disponível em: <https://empaer.pb.gov.br/pdf/FolderCaprinocultura.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FAPESQ – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba. **Laticínio da Paraíba conquista premiações com queijos de leite de cabra**. FAPESQ, 20 set. 2024. Disponível em: <https://fapesq.rpp.br/noticias/laticinio-da-paraiba-conquista-premiacoes-com-queijos-de-leite-de-cabra>. Acesso em: 11 abr. 2025.

FAVRO, Jackelline; ALVES, Alexandre Florindo. Agroindústria: delimitação conceitual para a economia brasileira. **Revista de Política Agrícola**, v. 29, n. 3, p. 19, 2020.

FRANZATO, Carlo. Processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 18, n. 1, p. 219-237, 2023.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.

HENRIQUE, Joyce Costa; OLIVEIRA, Leandro Divino Miranda de; NUNES, Eloisa Lages. Análise da cadeia agroindustrial do leite. **Revista Brasileira de Pesquisas Agrícolas**, v. 1, n. 02, p. 2, 2020.

LEÃO, Rafaela Firmino Da Costa et al. Proposta para a Aquisição de um Novo Maquinário a partir da Aplicação de Ferramentas Gerenciais (Análise SWOT e Plano de Ação) e dos Métodos SAPEVO-M e AHP-Gaussiano em uma Propriedade Rural. In: **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP**. Anais...Rio de Janeiro(RJ) Universidade Veiga de Almeida, 2024.

MARINHO, Erica Zocatelli et al. Análise estratégica de um porto do estado do Rio de Janeiro: aplicação da matriz SWOT. **Mundo Livre: Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 2, p. 21-39, 2019.



MILLER, George A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. **Psychological review**, v. 63, n. 2, p. 81, 1956.

PEREIRA, Daniel Augusto de Moura et al. Development of strategic planning of a financial education company in Brazil: an approach based on the new Multicriteria Decision Analysis Method SWOT-DMS. **Procedia Computer Science**, v. 221, p. 681-688, 2023.

RAASCH, V.; SCHOLZ, R. Design de Negócios Canvas como tecnologia social. **Otra Economía**, v. 13, n. 23, pp. 126-144, 2020.

RIBEIRO, Guilherme Lalue. **Importância da atividade leiteira no estado de São Paulo: uma análise espacial. 2022**. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista, Tupã, 2022.

ROZENTALE, I.; BAALEN, P. J. van. Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. **Long Range Planning**, abril. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102092>

SAMPAIO NETO, A.; OLIVEIRA, A. de; SILVA, A. da; PACHECO, C. Innovative Business Model: The Production of Tamarind Jam with Pepper in the Northeastern Semiarid. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)**, v. 8, n. 1, p. 193–198, jan. 2021.

SILVA, J. P. M.; GUIMARÃES, L.; CASTRO, J. M. Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea -RAC**, v. 25, n. Spe, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200221.en>

TUAN, Tran Trung. The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 1, p. 71-79, 2020.