

## Aplicação do Modelo e Análise *SWOT* no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte

Ivan Alves<sup>1</sup>  
Simone Oliveira Rezende<sup>2</sup>  
Odilon José de Oliveira Neto<sup>3</sup>  
Christian Drees<sup>4</sup>  
Reginaldo Santana<sup>5</sup>

### RESUMO:

Este artigo é resultante de um estudo do ambiente setorial da bovinocultura de corte e posterior delineamento do diagnóstico analítico do ambiente interno de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. Contudo, este estudo foi composto de levantamento de dados e informações coletados a partir de entrevistas estruturadas aplicadas a profissionais e especialistas em bovinocultura de corte. O tratamento destes dados e informações constituiu-se pela organização e, utilização de uma variação da técnica Delphi para avaliação qualitativa do ambiente setorial, onde fora aplicado o Modelo das Cinco Forças como mecanismo de análise e definição dos resultados da pesquisa. Em seguida, foi identificada a situação atual do ambiente interno da organização mediante aplicação de um roteiro de levantamento (chek-list) com base no método *SWOT*, seguido de uma entrevista estruturada contemplando as variáveis e aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos. Ao fim, percebem-se no diagnóstico estratégico, os pontos positivos e negativos do sistema gerencial da propriedade rural, a estruturação atual do setor e os reflexos na atividade econômica da organização.

Palavras-chaves: Análise *SWOT*; Modelo das cinco forças; Gestão Estratégica; Bovinocultura de corte.

### 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a estratégia empresarial e com a eficiência no gerenciamento das operações em uma organização tem sido a máxima para geração de valor nas atividades econômicas, entretanto, ressalta-se a necessidade de construir mecanismos eficientes de gerenciamento que também sejam capazes de impulsionar estratégias a longo prazo. Diante desta discussão, revela-se a importância da avaliação dos ambientes onde as organizações

---

<sup>1</sup> Professor, Especialista, UNIEVANGELICA e UNIFAN, Depto de Administração, Prof. Auxiliar, Mestrando em Agronegócio UFG. ivan.adm@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre, ALFA – sreoli@yahoo.com

<sup>3</sup> Mestrando, UFG – professorodilon@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Mestrando, UFG – cdrees@uol.com.br

<sup>5</sup> Doutor, UFG – santanarf@uol.com.br

encontram-se inseridas, assim como, a determinação de estratégias compatíveis com a prospecção de cenários para a atividade, e somadas a estas, é fundamental, levantar os aspectos ambientais com base em indicadores de desempenho, lembrando que estes, deverão estar alinhados metodicamente afim de tornar eficazes os sistemas de decisões gerenciais, principalmente no que se refere à formulação, adaptação e execução de ações definidas pela consecução dos planos estratégicos.

É com base nas iniciativas e riscos envolvidos na produção e comercialização de produtos agrícolas somados aos aspectos econômicos, político-legais, sócio-culturais, tecnológicos e naturais, assim como, características de cada cultura (solo, clima, produtividade, etc.), passando por outros como: qualidade da produção, logística, riscos de desempenho (pragas, doenças, etc.), exposição ao mercado físico, é que se revela a importância de um estudo caracterizado pelo diagnóstico, avaliação ambiental (análise do ambiente interno e análise setorial) para propriedades caracterizadas por atividades econômicas agropecuárias, deste modo, apresenta-se este estudo diante da seguinte problemática:

- A partir de uma avaliação do ambiente interno e setorial que envolve as operações de produção, finanças, recursos humanos, gerenciais e comerciais de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte é possível apresentar um diagnóstico da atividade que permita o desenvolvimento de estratégias para a atividade?

Diante deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral: Analisar o ambiente interno e setorial que envolve a produção e comercialização de carne bovina permitindo o desenvolvimento de estratégias para uma propriedade rural especializada na recria e engorda de bovinos de corte. Contudo, para se chegar a este foi necessário perpassar pelas seguintes especificidades:

- Levantar dados e informações relativas ao comportamento das variáveis do ambiente interno e setorial, visando uma análise prospectiva para atividade de bovinocultura de corte na propriedade pesquisada;

- Analisar os resultados referentes ao comportamento do microambiente e ambiente de setor, destacando os indicadores de desempenho da atividade e avaliação do meio onde as atividades são desenvolvidas pela organização;

- Apresentar um diagnóstico resultante da análise das atividades desenvolvidas na propriedade rural, e da configuração do setor em que esta se encontra inserida a partir da utilização de métodos e técnicas que permitam ampliar o horizonte de planejamento da organização.

Logo, este estudo se justifica pela relevância para a organização (propriedade rural especializada em bovinocultura de corte) e conseqüentemente para o produtor rural, assim como, para os demais grupos de interesse: fornecedores de insumos, trabalhadores, clientes, consumidores, entre outros. Primeiramente, por apresentar de forma simples a análise ambiental estratégica aplicada à bovinocultura de corte, como também, pelo confronto entre o teórico (ciência) e o empírico (levantamento), o que condiz com a geração de conhecimento e oportunidade de disseminação do mesmo. Por último, destaca-se a relevância do estudo em detrimento a carência de pesquisas referentes a essa temática no contexto das atividades econômicas agropecuárias.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia empresarial e administração estratégica

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), atualmente, a administração estratégica trata-se do maior desafio para os administradores, sob o argumento de que o gerenciamento das organizações passa a ser cada vez mais desafiador devido à dinâmica ambiental e velocidade das mudanças, o que determina a necessidade de adaptação constante às mesmas. Todavia, eleva-se a necessidade de uma maior flexibilidade por parte dos gestores nas tomadas de decisões, lembrando que estas vão muito além do estabelecimento de objetivos e direcionamento do pessoal da organização em busca desses. Incluem-se também, a avaliação de oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à negociação com fornecedores, clientes e também, as oportunidades e ameaças delineadas pelo ambiente da concorrência ou ambiente competitivo.

Ao levantar a discussão sobre estratégia, destaca-se a relevância dos fundamentos apresentados por Porter (2002). Estes fundamentos compreendem a estratégia e a eficiência como os pilares essenciais na geração de valor para as organizações, revelando que para se alcançar uma estratégia excelente, tem-se como ponto de partida a definição do objetivo correto, que parte essencialmente de um bom retorno sobre o investimento a longo prazo, seguido de uma análise do ramo de atividade na qual se faz presente, buscando essencialmente avaliar a posição atual da empresa. Sendo assim, revela-se ainda, que o desempenho de qualquer organização deriva da rentabilidade do negócio e da motivação relacionada à posição da mesma no âmbito de sua competência principal.

Dentro deste contexto, Sette (1998), Porter (2002) e Machado (2005) corroboram que a estratégia empresarial esta diretamente relacionada constante interação da organização com seu ambiente e seu público, lembrando que o ambiente é mutável e que a estratégia deve ser adaptativa, incluída necessariamente em um processo contínuo e interativo que objetiva envolver a organização em um conjunto que conduza a uma posição única, direcionada pela sua dinâmica de atividades e competências.

## 2.2 Processo e planejamento estratégico

Para Colenghi (2007), o planejamento estratégico é conseguido a partir do esforço concentrado da direção da empresa, e tem como base fundamental à missão e o negócio da por ela definida, levando-se em consideração o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização. Na seqüência, a partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por Colenghi (2007) Kotler e Keller (2006), Bethlem (2004), Kotler (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), apresentam-se o conjunto de etapas para elaboração do planejamento estratégico, que são: a definição do negócio e da missão da organização; a análise do ambiente interno e do ambiente externo; o planejamento de cenários; a formulação de estratégias; a elaboração do plano de ação; a implantação ou implementação da(s) estratégia(s) e; o acompanhamento (feedback) e controle (vide figura 01).

Conforme apresentado anteriormente, o processo estratégico é definido através de um conjunto de etapas interdependentes e inter-relacionadas. Sendo assim, serão apresentados a seguir os conceitos, definições e características peculiares à análise ambiental com objetivo de demonstrar a relevância do estudo do comportamento do ambiente externo e setorial na prospecção de cenários para as atividades econômicas e tomadas de decisões nas organizações de modo geral.

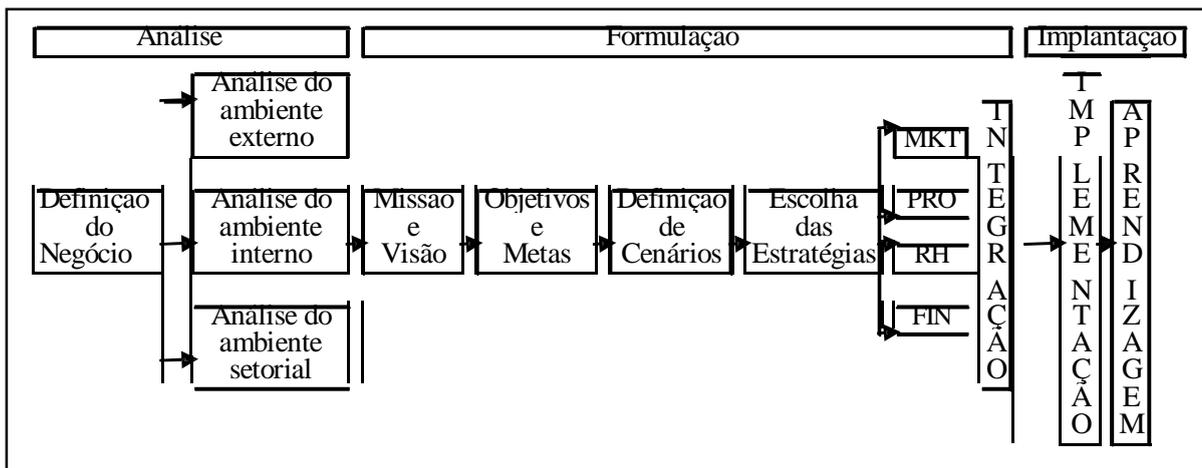


Figura 01 - Representação Gráfica do Processo Estratégico  
 Fonte: Adaptado de Fernandes (2006)

### 2.3 Avaliação ambiental

Quando se propõe desenvolver um estudo com base na gestão estratégica de empresas, ressalta-se que está envolve três níveis de análise, podendo estes, serem visualizados na figura 02, são eles: o macroambiente da empresa, caracterizado pelo setor em que a empresa opera, e, em um segundo nível, apresenta-se o setor industrial ou ambiente setorial, onde se encontra o grupo de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes, e também, o microambiente, que é formado essencialmente pelos agentes que interferem diretamente na empresa, ou seja, fornecedores, funcionários, dirigentes, acionistas, clientes, consumidores, entre outros (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 2000. BETHLEM, 2002).

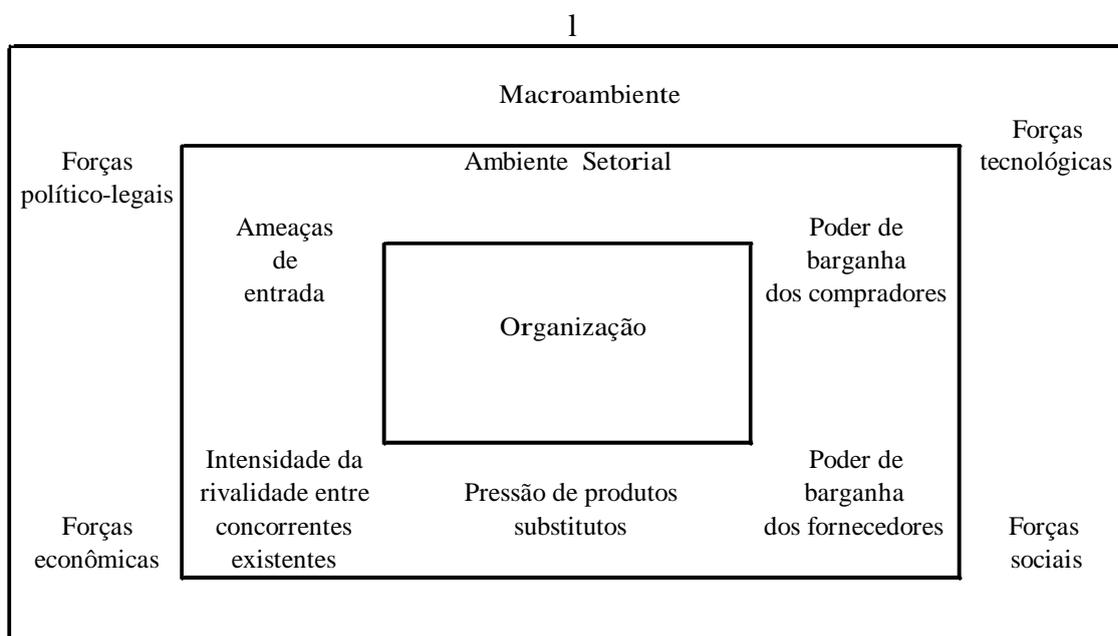


Figura 02 - Três níveis de análise ambiental

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000)

## 2.4 Análise de posicionamento ou do ambiente setorial

Todavia, é muito importante para qualquer organização à avaliação da sua posição perante seu ambiente setorial, que é formado pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes, e que Porter (2002) complementa inserindo: empresas que ofertam produtos e serviços substitutos, novos concorrentes em potencial, entretanto, estes estão somados ao poder de barganha de fornecedores e clientes que fazem parte de um contexto mais absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação.

Em razão da necessidade de verificação da situação da empresa em seu ramo de atuação, assim como, do entendimento da razão de sua posição, pontos fracos e fortes a serem visualizados, ameaças, oportunidades que devem ser levantadas é que surgem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização, dentre elas, destaca-se o modelo das cinco forças, ou modelo de Porter, que relaciona a companhia a seu ambiente determinando as forças que dirigem a concorrência na indústria como pode ser visualizado na figura 03 (PORTER, 1986).

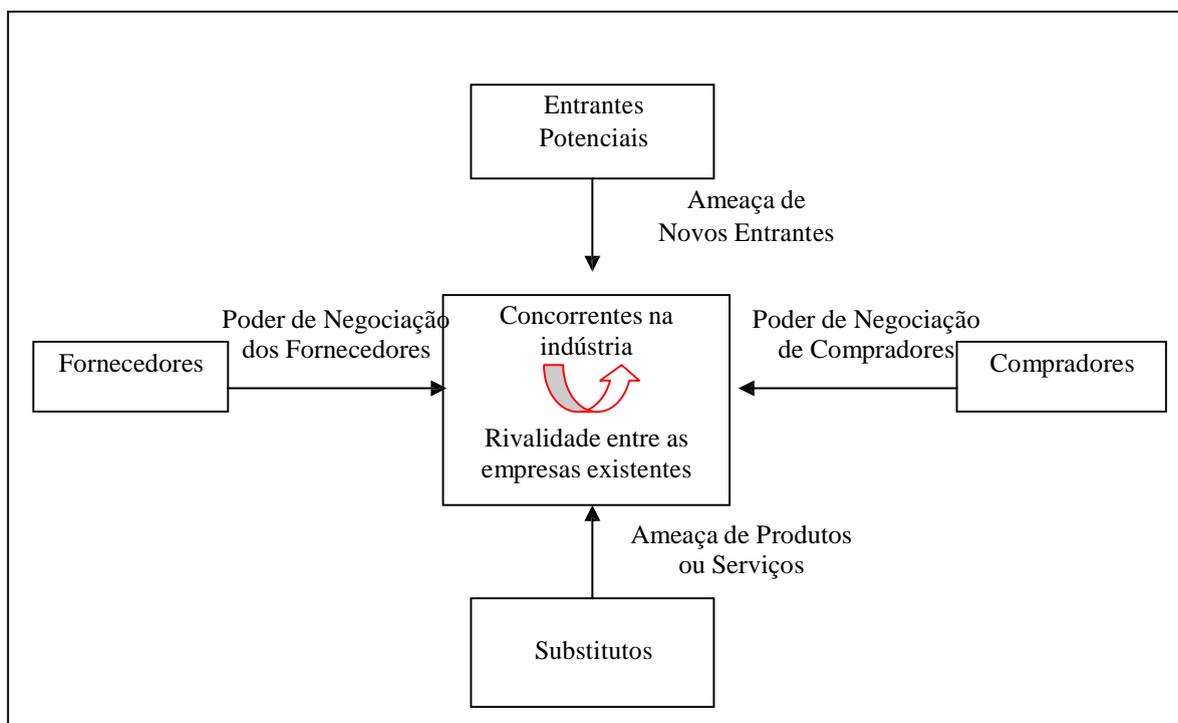


Figura 03 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria

Fonte: Porter (1986, p.23).

Porter (2002) define que se uma empresa consegue alcançar altos níveis de produtividade em um setor, isso não se deve somente a utilização dos recursos de forma eficiente, mas também, pela forma em que a sociedade e a economia se estruturam ou se organizam, daí o desenvolvimento de um modelo que analisa a pressão exercida pela concorrência, pela ameaça da entrada de novas empresas e surgimento de novos produtos e serviços em um mercado somados ao poder de negociação de fornecedores e compradores tornam-se essenciais para conduzir as decisões estratégicas de uma organização rumo a novas perspectivas e negócios.

## 2.5 O ambiente interno ou microambiente

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER, 2002; SETTE, 1998).

Embora controlável, como fora definido no parágrafo anterior, Wright, Kroll e Parnell (2000), determinam que a orientação da empresa trata-se de uma tarefa difícil e que os *stakeholders* (grupos de interesse: administradores, acionistas, funcionários, etc.) tenham delineado de forma clara o propósito da organização. Contudo, percebe-se que geralmente os propósitos das empresas são definidos estrategicamente a fim de gerar resultados para os acionistas e satisfazer as expectativas dos demais *stakeholders*. Por outro lado, é necessário avaliar o desempenho da organização na visão dos grupos de interesse, onde se incluem: fornecedores, distribuidores, clientes e demais envolvidos diretamente com os negócios da empresa.

Em razão disso, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo SWOT que segundo Machado (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000), tem o seguinte significado: strengths (forças); weaknesses (fraquezas); opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para, produtos e serviços, o modelo *SWOT*, é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos, entretanto, por ser representado geralmente em forma de matriz, como

pode ser observado no quadro 01, permite que seja demonstrada a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento.

Ambiente	<i>Pontos Positivos</i>	<i>Pontos Negativos</i>
<i>Interno</i>	Forças	Fraquezas
<i>Externo</i>	Oportunidades	Ameaças

Quadro 01 - Matriz SWOT

Fonte: Machado (2005)

A análise SWOT fornece segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

É em busca dessa orientação estratégica que se determina uma análise ambiental mais aprofundada, assim sendo, adaptado ao processo de análise interna de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresenta-se no quadro 02 abaixo um roteiro analítico do microambiente:

Ambiente Interno	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Mercadológico	Forças	Fraquezas
Qualidade e padronização do produto	+	-
Aceitação do produto no mercado	+	-
Transparência na formação de preço	+	-
Canais de distribuição	+	-
Políticas promocionais e divulgação	+	-
Propaganda e força de venda	+	-
Pesquisa de mercado	+	-
Produção e Operações	Forças	Fraquezas
Controle de insumos e matérias-primas	+	-
Capacidade de produção / Suporte	+	-
Capacidade de utilização	+	-
Eficiência ou Produtividade	+	-
Estrutura do custo de produção	+	-
Controle de estoques e reposição	+	-
Instalações e equipamentos	+	-
Controle de qualidade	+	-
Inovação e flexibilização do processo produtivo	+	-
Sistema de Informação Gerencial	Forças	Fraquezas

Coleta de dados e informações	+	-
Capacidade de armazenamento de dados	+	-
Qualidade dos dados e informações	+	-
Integração do sistema gerencial	+	-
Velocidade de resposta do sistema	+	-
<b>Administração</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Habilidade	+	-
Experiência	+	-
Comprometimento com os objetivos	+	-
Trabalho em equipe	+	-
Coordenação de esforços	+	-
Flexibilização administrativa	+	-
<b>Finanças</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Liquidez / Capacidade de pagamento	+	-
Estrutura de capital / Endividamento	+	-
Rentabilidade	+	-
Demonstrativos financeiros / Informações	+	-
Comprometimento fiscal e tributário	+	-
Análise de investimentos VPL / TIR	+	-
Transparência dos Resultados	+	-
Gerenciamento de risco	+	-
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Capacidade técnica operativa	+	-
Sistema de gestão de recursos humanos	+	-
Formalização contratual	+	-
Rotatividade de pessoal	+	-
Motivação dos trabalhadores	+	-
Desenvolvimento técnico profissional	+	-

**Quadro 02 – Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente interno**

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Machado (2005)

Conhecendo o ambiente em que esta inserida a organização, faz-se necessário conduzir a estruturação e contextualização do comportamento da organização perante o meio em que se encontra inserida, formando assim, um conjunto que agregue a estratégia da organização diante das condições do processo de mudança do qual esta faz parte.

### 3. Metodologia

O objeto de estudo compreende o diagnóstico com fins de elaboração de um plano estratégico para uma propriedade rural especializada na recria e engorda de bovinos de corte (produção de carne bovina) localizada na região oeste do Estado de Goiás, denominada Agropecuária Boiadeiro.

O estudo tem início com uma revisão bibliográfica e de literatura referente ao tema: gestão estratégica e, em seguida, apresenta-se algumas ferramentas para avaliação ambiental

(modelo das cinco forças e matriz *SWOT*). Em um primeiro momento, fora realizado a pesquisa relacionada ao levantamento de dados e informações direcionadas à composição e avaliação do ambiente setorial, que foi composta por entrevistas estruturadas realizadas (utilização de gravador) com 14 (quatorze) profissionais e especialistas em agronegócio (bovinocultura de corte), sendo estes, diretamente envolvidos com o processo produtivo, sanidade, nutrição / alimentação, processamento, distribuição e comercialização de bovinos de corte (carne bovina), mais precisamente: dois economistas agrícolas com experiência em mercados agropecuários e comércio internacional, um especialista em contabilidade agropecuária e agrária, um administrador com especialização em agronegócio, dois veterinários, um zootecnista, um engenheiro agrônomo, um proprietário de casa agropecuária (fornecedor de insumos e tecnologia), dois produtores de bovinos de corte (cria, recria e engorda), dois compradores de boi gordo e um proprietário de frigorífico. Posteriormente, o tratamento dos dados e informações constituiu-se pela organização e utilização de uma variação da técnica *Delphi*, o que possibilitou a construção de um diagnóstico qualitativo do que é proposto no estudo.

A coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, produtividade, e demais informações do ambiente interno da propriedade foram obtidas através da utilização de um roteiro de levantamento (*check-list*) baseado na metodologia *SWOT*, seguido de uma entrevista estruturada (questionário), contemplando as variáveis e aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos.

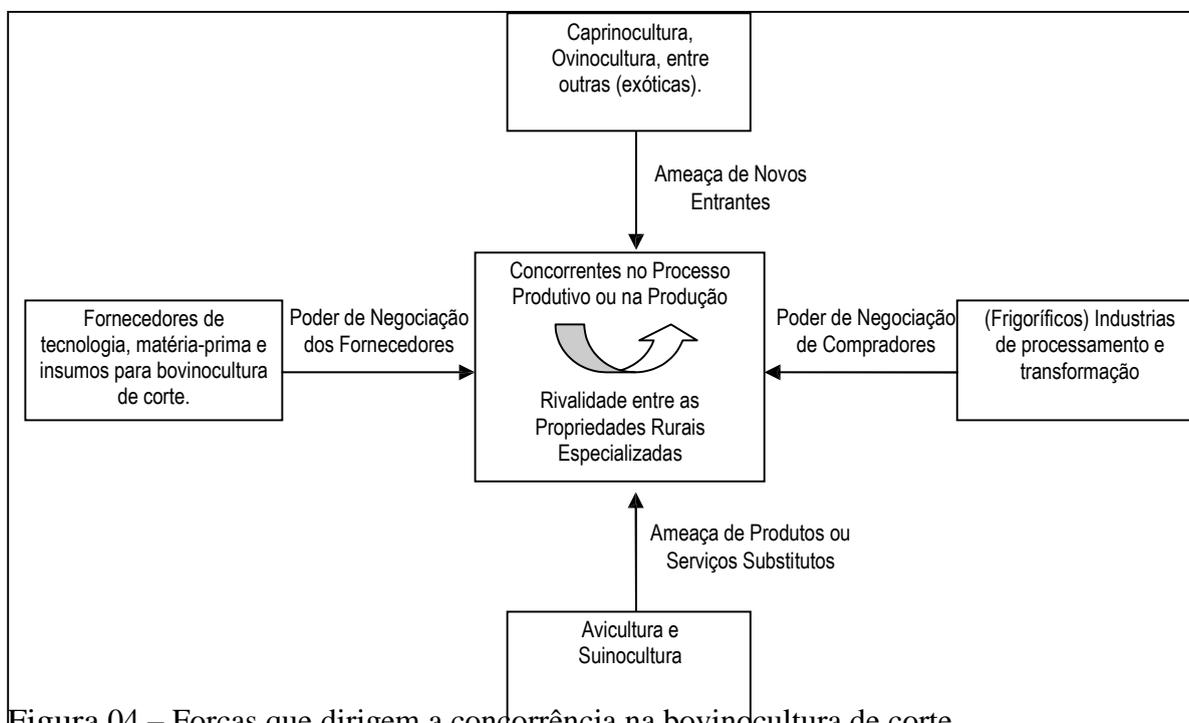
A soma destes procedimentos permitiram que o tratamento e análise dos dados viessem a ser realizadas a partir de uma proposta metodológica desenvolvida de forma clara e objetiva, constituindo-se como uma ferramenta estratégica, para análise, medição, adaptação, flexibilização e avanço da gestão estratégica da atividade econômica em estudo.

#### 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE SETORIAL E INTERNO DA PROPRIEDADE RURAL

##### 4.1 Análise de posicionamento da bovinocultura de corte ou análise setorial

As forças que dirigem a concorrência de uma organização, neste caso, na bovinocultura de corte, são ferramentas essenciais para análise e posterior elaboração de estratégias, deste modo apresentar-se a seguir o resultado da aplicação do modelo das cinco

forças, e posteriormente a visualização da figura 04 onde se encontram representadas as cinco forças que dirigem a concorrência, estas serão separadamente, buscando atender ao diagnóstico estratégico proposto pelo estudo.



**Figura 04 – Forças que dirigem a concorrência na bovinocultura de corte**

Fonte: Dados da pesquisa - Adaptado de Porter (1986)

#### 4.1.1 Poder de negociação dos fornecedores

O grande número de fornecedores de insumos e matérias-primas para pecuária bovina de corte, assim como, a disseminação de tecnologias para o setor agropecuário caracterizam uma competição entre as indústrias que suprem à atividade, contudo, os altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias indicam uma tendência de maior competitividade e poder de barganha dos fornecedores.

#### 4.1.2 Poder de negociação dos compradores

Atualmente, o poder de compra de bovinos de corte encontra-se concentrado por um pequeno número indústrias frigoríficas (de processamento e transformação), somadas também a concentração da exportação de carne bovina em um número ainda menor de empresas, o que tem uma influência direta não só na apropriação de valor por parte desses agentes, como

também, delimita uma baixa transparência na formação de preços. Portanto, ao concentrar a compra estes acabam determinando os padrões de negociação, o que interfere diretamente na rentabilidade da pecuária de corte, desde o processo produtivo até a comercialização da produção, assim sendo, este cenário interfere no retorno econômico da atividade primária e também na solidificação (sobrevivência e crescimento) do sistema.

#### 4.1.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é evidente, ainda mais considerando os preços de negociação da carne de aves (frangos) e suínos, que condicionadas a aspectos sócio-econômicos (renda) e outras variáveis, tornam-se determinantes na apropriação de mercado por outros produtos. As ameaças de substituição da carne bovina por outros produtos a longo prazo tornar-se-á uma ameaça evidente no contexto competitivo do mercado de carnes, não só pelo ocorrente crescimento do mercado interno e externo por outros produtos, mas também, pela agressividade das ações promocionais exercidas por outros sistemas agroindustriais. Entretanto, destaca-se a importância da pecuária de corte e ainda mais, dos diversos agentes do SAG-CB, em elevar o potencial de comercialização da carne bovina a partir de ações de marketing capazes proporcionar barreiras ao crescimento do mercado de produtos considerados substitutos.

#### 4.1.4 Ameaça de novos entrantes

O crescimento da ovinocultura, da caprinocultura, assim como, a criação com fins comerciais de outros animais (fins de consumo), considerados exóticos, tornar-se-ão uma ameaça à bovinocultura de corte, não só pela tendência mundial pelo consumo de produtos diferenciados, mais principalmente, por aspectos mercadológicos definidos por políticas promocionais agressivas e também, pela maior facilidade ao acesso a produtos advindos dessas atividades. Por outro lado, cabe aos agentes que interagem com a bovinocultura de corte ampliar as ações mercadológicas, principalmente, as com fins promocionais, afim de delimitar barreiras que permitam uma maior proteção para o setor, entre elas, pode-se destacar, as economias de escala, diferenciação dos produtos, melhoria da qualidade, maior acesso à informação (rastreadabilidade e certificação dos produtos), além das tradicionais, diminuição dos custos de produção, maior acesso aos canais de distribuição, entre outros.

#### 4.1.5 Rivalidade entre propriedades especializadas

A rivalidade existente entre as empresas especializadas nas atividades de recria e engorda de bovinos de corte tem sido bastante benéfica no sentido de avançar perante a utilização de processos de gestão, controle de custos de produção, melhoria do manejo, suplementação e alimentação do rebanho, rastreabilidade, gestão ambiental, e também, compreende uma relativa troca de experiências que se revela muito mais pela parceria do que pela competição entre essas empresas e seus respectivos administradores. Por outro lado, percebe-se que são poucas as propriedades (fazendas) que se utilizam de ferramentas de gestão específicas para medir custos e outras variáveis relevantes, este cenário, indica uma exclusão tecnológica de parte das empresas voltadas à bovinocultura de corte, desta forma, o que se percebe, não é a construção de um ambiente competitivo entre as empresas, e sim, a dificuldade por parte de um grande número de agentes de produção em incluir novas tecnologias e em consequência destas e de outras mudanças, garantir um maior poder de negociação no mercado da carne bovina.

Se por um lado, não existe grande dificuldade em interagir perante o surgimento de novas técnicas na bovinocultura de corte, o segmento é unânime quando se conduz à discussão sobre a integração (cooperação) dos agentes de produção com o objetivo de melhorar suas condições de negociação (comercialização), o que conduz a uma perda da competitividade deste elo em relação aos demais agentes do SAG-CB.

#### 4.2 Análise do ambiente interno

Dando continuidade a avaliação ambiental, dar-se-á a discussão sobre os resultados da pesquisa que envolvem os recursos internos da organização, dentre os quais, são destacados neste estudo, os: mercadológicos, de operação e produção, sistema de informação e gerencial, econômico-financeiros, entre outros. Embora considerado controlável, o ambiente interno determina a orientação da empresa rumo a seus objetivos, evidenciando os interesses dos grupos envolvidos no negócio, portanto, os resultados refletem a situação atual e também servem como ponto de referência para avaliação do desempenho da organização.

Em razão disso, conduz-se a utilização da matriz *SWOT* (adaptação), ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos positivos (fracos) e pontos negativos (fortes), além de ameaças e oportunidades para a organização. A sua aplicabilidade fica evidente nas tabelas: 01, 02, 03, 04, 05 e 06, isso porque, os fatores

internos observados representam de maneira simples os resultados referentes às variáveis do ambiente interno que impactam diretamente no negócio.

Ao observar a tabela 01, verifica-se que a qualidade, padronização e aceitação do produto no mercado são pontos positivos (fortes) tanto para a produção como para a comercialização. Na seqüência a transparência na formação de preços de negociação, assim como, as forças promocionais e a pesquisa de mercado são pontos negativos do negócio, o que leva outros sistemas agroindústrias (carne de aves e suínos) a aproveitarem deste cenário, alcançando melhores resultados, principalmente se a situação percebida tiver continuidade em longo prazo.

**Tabela 01 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente mercadológico**

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Mercadológico					
Qualidade do produto				X	
Padronização do produto				X	
Aceitação do produto no mercado				X	
Transparência na formação de preço			X		
Canais de distribuição			X		
Políticas promocionais e divulgação	X				
Propaganda e força de venda		X			
Pesquisa de mercado	X				

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os resultados do roteiro analítico do ambiente operacional, apresentado na tabela 02, a produção e as operações apresentam um nível bastante satisfatório nos quesitos: controle de insumos e matérias primas (sanidade, alimentação e nutrição), assim como, na estrutura dos custos de produção, controle de estoques, instalações (curral, cercas de arame liso, balanças, troncos, demais construções e instalações), e controle de qualidade. Por outro lado, indica-se a necessidade de melhorar a eficiência produtiva (capacidade/utilização) e também na produtividade e controle de qualidade do rebanho.

**Tabela 02 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente operacional**

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Produção e Operações					
Controle de insumos e matérias-primas				X	
Capacidade de produção / Suporte			X		
Capacidade de utilização			X		
Eficiência ou Produtividade			X		
Estrutura do custo de produção				X	
Controle de estoques e reposição				X	
Instalações e equipamentos				X	
Controle de qualidade			X		

Inovação no processo produtivo			X		
Flexibilização da produção			X		

Fonte: Dados da pesquisa

O sistema de informação gerencial (vide tabela 03), é positivo no que diz respeito à coleta e qualidade das informações, entretanto, quanto à capacidade, integração e velocidade de resposta (resultados) precisa ser melhorado, isso é possível, a partir da implantação de um novo sistema de armazenamento e processamento de dados e capacitação pessoal para operacionalizar o mesmo. Conforme foi observado na pesquisa, ambos já foram iniciados (cotação e seleção do novo sistema operacional e plano de treinamento e capacitação pessoal).

Tabela 03 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente SIG

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Sistema de Informação Gerencial					
Coleta de dados e informações				X	
Capacidade de armazenamento de dados			X		
Qualidade dos dados e informações				X	
Integração do sistema gerencial			X		
Velocidade de resposta do sistema			X		

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à habilidade, técnica e experiência profissional da administração da propriedade e do comprometimento com os objetivos da mesma, esta se encontra em um nível satisfatório (vide tabela 04), entretanto, percebe-se a necessidade de distribuir melhor as funções, atividades e principalmente rever a coordenação e divisão das responsabilidades, de forma imperativa a concentração das decisões, o que significa uma maior adaptabilidade e flexibilidade administrativa, assim como, define uma maior agilidade e eficácia no processo decisório no processo produtivo.

Tabela 04 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente gerencial

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Administração					
Habilidade			X		
Experiência			X		
Comprometimento com os objetivos					X
Trabalho em equipe		X			
Coordenação de esforços		X			
Flexibilização administrativa		X			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na tabela 05, apesar de serem consideradas regulares as condições de liquidez, estrutura de capital e rentabilidade da atividade pesquisada, é evidente que a falta de demonstrativos financeiros revela uma subjetividade nas afirmações, assim como, a não utilização de análise de investimentos, da falta de transparência dos resultados e do comprometimento fiscal e, a inexistência do gerenciamento de risco de oscilações de preços são pontos extremamente negativos para a empresa.

Tabela 05 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente financeiro

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Finanças					
Liquidez / Capacidade de pagamento			X		
Estrutura de capital / Endividamento			X		
Rentabilidade			X		
Demonstrativos financeiros / Informações	X				
Comprometimento fiscal e tributário		X			
Análise de investimentos VPL / TIR	X				
Transparência dos Resultados	X				
Gerenciamento de risco		X			

Fonte: Dados da pesquisa

Perante os resultados visualizados na tabela 06, quanto à capacidade técnica-operacional, motivação dos funcionários e desenvolvimento técnico-profissional, pode-se avaliar como positiva a gestão de pessoas na propriedade pesquisada, entretanto, as falhas o sistema de gerenciamento de recursos humanos, que se tornam ainda mais evidentes nas condições apresentadas quanto à formalização contratual são aspectos negativos e deverão ser imediatamente revistos, antes que possam surgir problemas resultantes dessa realidade.

Tabela 06 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente de RH

Área Funcional	Nível ou Grau de Avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Recursos Humanos					
Capacidade técnica operativa				X	
Sistema de gestão de recursos humanos	X				
Formalização contratual		X			
Rotatividade de pessoal				X	
Motivação dos trabalhadores				X	
Desenvolvimento técnico profissional				X	

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentação e discussão sobre os resultados da pesquisa pode-se afirmar que o diagnóstico ambiental de uma propriedade rural especializada em cria e engorda de bovinos

de corte é fundamental para alicerçar as decisões relativas à construção de ações voltadas ao desenvolvimento de um plano estratégico de gestão. Diante do estudo, pode-se perceber que as perspectivas envolvidas na gestão de uma propriedade especializada em bovinocultura de corte encontram-se inseridas em uma complexidade de processos e operações que impõe uma delimitação às expectativas referentes aos objetivos organizacionais, assim sendo, a análise das variáveis do setorial e interno, realizadas a partir da utilização das ferramentas (modelo das cinco forças e análise *SWOT*) são fundamentais para a eficácia na tomada de decisões sobre as ações e iniciativas estratégicas no desenvolvimento das atividades de produção e comercialização na unidade de negócios.

Contudo, a apresentação e definição do modelo das cinco forças como método de avaliação do ambiente setorial merece destaque, inicialmente, devido à simplicidade e eficiência nos quesitos: comunicação, informação, desenvolvimento e prospecção de cenários e melhoria dos processos administrativos, que conforme pode ser observado, possui uma caracterização sistêmica, atuando de forma absoluta, como instrumento estratégico de gestão para organização no longo prazo.

Todavia, após o levantamento dos dados e informações relativas ao comportamento das variáveis do ambiente interno, utilizando-se da análise *SWOT* permitiu uma maior compreensão da funcionalidade do sistema administrativo atual da propriedade rural, assim como, indicou o desempenho da atividade em relação ao meio onde esta se encontra inserida. Entrementes, ao analisar os resultados do microambiente conduz-se uma discussão representativa a respeito das atividades desenvolvidas pela organização, ampliando significativamente o horizonte de planejamento da organização.

Por fim, considerando a relevância sócio-econômica do agronegócio para o Estado de Goiás e para o Brasil, somado ao comportamento do ambiente de um dos mais importantes setores que compõem o mesmo, neste caso: a bovinocultura de corte, e suscetivelmente, às propriedades rurais especializadas em produção de carne bovina, especificamente, as de recria e engorda, entende-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos pelo estudo, indicando principalmente os reflexos do diagnóstico de oportunidades e ameaças que incidem sob a constituição das estratégias da empresa rural estudada. Assim sendo, espera-se que futuras observações, pesquisas e estudos venham a contribuir com o agronegócio, e em especial, com a geração de conhecimento e de técnicas capazes de melhorar a eficiência e os resultados das atividades econômicas agropecuárias.

## 6. REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COLENGHI, Vitor Mature. *O & M e qualidade total: uma integração perfeita*. 3. ed. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MACHADO, Rosa Teresa Moreira. *Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michel E. *A nova estratégia*. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). *Estratégia e Planejamento*. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SETTE, Ricardo de Souza. *Estratégia empresarial*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.
- WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.