

# Aplicação das matrizes *swot* e *gut* como planejamento estratégico na produção de carne bovina na fazenda *piquiá* - Tomé-Açu, Amazônia, Pará, Brasil

Felipe da Cunha Flores<sup>1</sup>

Saulo Inglis Marinho<sup>2</sup>

José Renan da Silva e Silva<sup>3</sup>

Jarlyr Vieira dos Santos<sup>4</sup>

Rafael Andrade Oliveira<sup>5</sup>

Agnes de Souza Costa<sup>6</sup>

**Resumo:** Atualmente, no modelo de gestão rural familiar pouco se aplica o planejamento estratégico em suas propriedades, muito pela falta de capacitação e informação por parte dos gestores. No entanto, existem métodos eficazes como a Matriz SWOT e a Matriz GUT que vêm se destacando na gestão empresarial. Portanto, este trabalho tem como objetivo o uso das matrizes no auxílio do planejamento estratégico da criação e comercialização da carne de bovinos de corte da Fazenda Piquiá município de Tomé-Açu/PA. A pesquisa classifica-se como exploratória. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e foi aplicado um questionário em entrevista com coleta de dados qualitativos e quantitativos com o proprietário e gestor da fazenda. A aplicação das matrizes SWOT e GUT se mostrou eficiente para a análise do ambiente interno e externo à organização e foi capaz de apontar os principais problemas enfrentados. Conclui-se que foi verificada a grande necessidade de implementação de tecnologias que possam facilitar a gestão e potencializar a produção da propriedade.

**Palavras-chave:** Administração rural, Matriz Swot, Matriz Gut, Planejamento estratégico.

## Introdução

Para manter sua atuação no mercado as organizações, frente à atual conjuntura altamente competitiva, precisam cada vez mais estar atentas às mudanças e conseqüentemente se atualizarem em vários de seus aspectos. Dessa forma, faz-se necessário o uso de ferramentas e técnicas para dar suporte à gestão organizacional, entre elas, a utilização do planejamento estratégico, essencial para garantir a competitividade das organizações e tratando-se de empreendimentos rurais, torna-se ainda mais importante, devido à complexidade desse negócio (ZUIN & QUEIROZ 2006).

---

<sup>1</sup>Discente do curso de Engenharia Agrícola da UFRA campus Tomé-Açu - felipedacunha17@gmail.com

<sup>2</sup>Discente do curso de Engenharia Agrícola da UFRA campus Tomé-Açu - saulomarinho14@gmail.com

<sup>3</sup>Discente do curso de Engenharia Agrícola da UFRA campus Tomé-Açu - renansilva.ga@gmail.com

<sup>4</sup>Discente do curso de Engenharia Agrícola da UFRA campus Tomé-Açu - jarlyufra@gmail.com

<sup>5</sup>Discente do curso de Engenharia Agrícola da UFRA campus Tomé-Açu - raoliveira1203@gmail.com

<sup>6</sup>Engenheira de Produção, especialista em Gestão Empresarial, docente na Ufra Campus Tomé-Açu – agnes.souzacosta@gmail.com

O agronegócio está em constante crescimento, e diante do cenário econômico atual, este apresenta vital importância para o desenvolvimento satisfatório da economia brasileira, dentre o mesmo destaca-se diferentes setores presentes neste segmento e suas estratégias de mercado utilizadas para o suporte necessário na gestão organizacional, de modo que se tornam importantes aliados para manter e criar a capacidade competitiva desses setores (SOARES, C.T & JACOMETTI, M.; 2015).

O setor pecuarista abrange os produtores de grande, médio e pequeno porte, onde a principal diferença é notória com base no sistema produtivo e do modelo organizacional utilizado. Os produtores de médio e pequeno porte são oriundos da agricultura familiar e caracterizados por uma estrutura de organização da produção que provém da adoção de critérios exclusivamente com o objetivo de produzir e gerar rentabilidade econômica atendendo as necessidades e anseios da família (PATRIARCA, M.C.S.; & FRANCIS, D.G., 1998).

Atualmente, o modelo de gestão rural familiar utilizado, que é aderido por diversas propriedades, acarreta preocupações por diversos motivos, como: o estilo de administração, a ausência de controle de custos de produção, o desprovimento de inserção tecnológica e agilidade na tomada de decisões, por estes fatores complexos e, principalmente, a escassez de planejamento estratégico que tem sido o motivo do emprego de ferramentas que possibilitam a gestão estratégica nestas propriedades (PADILHA, A.C.M.; & GOMES, M.A.,2010).

Para analisar de forma criteriosa tarefas em um ambiente organizacional de grande, médio e pequeno porte utiliza-se como ferramenta a análise SWOT, por meio da qual é possível registrar os fatores internos que regem o desenvolvimento da organização como suas forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) e fatores externos como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), que perante estes pontos abordados são possíveis destacar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do objeto em análise.

Outra ferramenta prática e eficaz utilizada como auxílio para a resolução e execução de problemas em um meio organizacional é a Matriz GUT, também conhecida como matriz de priorização e utilizada de forma complementar com a Matriz SWOT, sendo possível por meio desta selecionar e registrar cada problema de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência, sendo possível avaliar por meio quantitativo todos os problemas de uma organização, possibilitando que sejam priorizadas as ações preventivas e corretivas para que tais problemas sejam eliminados de forma parcial ou até mesmo em sua totalidade.

Os processos produtivos de bovinos de corte na Fazenda Piquiá, localizada na cidade de Tomé-Açu no estado do Pará, apresenta *déficits* notórios, no que tange ao sistema organizacional, assim também como ocorre em diversas outras propriedades do setor pecuarista no município, isso se deve na maioria das vezes por falta de conhecimento por parte dos proprietários para aderir novas ferramentas e técnicas ou até mesmo comodismo por métodos convencionais, com isso tornando-se empecilhos para o crescimento da organização.

Este trabalho tem como principal objetivo a utilização da Matriz SWOT juntamente com a Matriz GUT nos processos produtivos e comerciais da criação de bovinos de corte na Fazenda Piquiá, para identificar a situação atual relacionada aos ambientes interno e externo da propriedade e estabelecer prioridades entre os aspectos levantados para a construção de um planejamento estratégico e assim mostrar aos gestores a importância dessas ferramentas para a gestão rural.

O artigo está dividido em mais quatro tópicos além da Introdução. O Referencial Teórico retrata o cenário da pecuária no Brasil e no Pará, a Gestão Rural e o Planejamento Estratégico Rural e as características da Matriz SWOT e Matriz GUT. Os Procedimentos Metodológicos demonstram como foi realizada a pesquisa e quais métodos foram utilizados. Os Resultados são mostrados nesse tópico específico de forma a discutir os dados obtidos na pesquisa. Por fim, a Conclusão mostra os desafios da pesquisa e se o objetivo foi alcançado.

## **2 Reflexões teóricas**

### **2.1 Pecuária**

O Brasil se caracteriza atualmente por ser um dos principais produtores de carne bovina no cenário mundial, reflexo do grande desenvolvimento que esse setor tem apresentado nos últimos anos que aumentou não só a produtividade como também a qualidade do produto brasileiro, frente à competitividade e abrangência do mercado. Só no ano de 2015 o Brasil ocupou posições de maior rebanho bovino (209 milhões de cabeças), o segundo maior consumidor (38,6 kg/habitante/ano) e o segundo maior exportador (1,9 milhões toneladas equivalente carcaça) de carne bovina do mundo, tendo abatido mais de 39 milhões de cabeças. Além de possuir um forte e moderno parque industrial para processamento com capacidade de abate de 200 mil bovinos por dia. Diante disso, a exportação da carne bovina representa 3% das exportações brasileiras e um faturamento de 6 bilhões de reais e, no que se trata de produto interno bruto, representa 6% do PIB do país (GOMES, FEIJÓ e CHIARI, 2017).

Em termos de produção estadual, segundo a Fapespa(2015), o Estado do Pará possui o maior rebanho da Região Norte, com destaque para produção de bovinocultura, contando também com criação de aves, suínos, equinos, ovinos e caprinos. A importância da pecuária na matriz econômica paraense pode ser expressa com sua participação com 54% do PIB do Estado. A pecuária está presente em todos os municípios paraenses, constituindo, em 53 deles, a atividade econômica dominante.

## 2.2 Gestão rural

Diante de um mercado altamente competitivo, o planejamento das propriedades rurais ganha uma grande relevância frente ao aumento do fluxo de informações e da escassez dos recursos naturais. Com isso, o produtor ou profissional do agronegócio necessita dispor de ferramentas excelentes que acompanhem a velocidade das mudanças conjunturais da nossa economia (ARAUJO, 2013). O mesmo autor afirma que o conceito de administração rural está diretamente relacionado com a necessidade de gerenciar uma demanda cada vez maior das atividades realizadas no âmbito da propriedade rural.

Sendo assim, a administração pode ser entendida como arte ou ciência. Arte porque inclui, na resolução de problemas dentro da organização, habilidades, sensibilidade e intuição; ciência porque possui referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico. Dessa forma, a administração rural é considerada uns dos ramos da ciência administrativa (SOUZA, GUIMARÃES, VIENA, MORAIS & ANDRADE, 1992).

Em se tratando de gestão e administração de propriedades rurais, deve-se levar em consideração que estes conceitos estão correlacionados e apresentam ligação direta não apenas com as atividades exercidas dentro de uma propriedade em si, mas com toda a cadeia produtiva na qual tal produto será destinado. Segundo Braitenbach(2014) quando se trata de propriedades de pequeno porte, na maioria dos casos sob administração de pequenos produtores e agricultores familiares, a falta de acesso às informações de qualidade, bem como a ineficiência do emprego destas no processo de gestão, são grandes gargalos no processo de crescimento destas empresas rurais, pois sem adotar os meios de produção certificados e legalizados exigidos pelo mercado, esse produto deixa de alcançar um nicho de mercado maior.

A gestão aplicada a uma empresa rural está relacionada com as constantes tomadas de decisão que avalia a alocação dos recursos frente à escassez e às diversas possibilidades produtivas, dentro do setor agrícola caracterizado por apresentar um ambiente de riscos e

incertezas. Independente do seu tamanho, a gestão rural é imprescindível para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade de forma geral (LOURENZANI, 2006).

De forma abrangente, a gestão das propriedades rurais apresenta aspectos comuns, que segundo Araujo (2013, p. 26) “pode ser dividida em quatro áreas: vendas ou produção, finanças, comercialização e marketing, e recursos humanos. Estas áreas apresentam uma intensa inter-relação e podem ser observadas em qualquer propriedade rural. ”

### 2.3 Planejamento estratégico no empreendimento rural

O planejamento é o ato de organizar ideias de acordo com determinado tema estabelecendo um objetivo ou meta com o propósito de alcançar resultados. O ato de planejar é uma ação inerente ao ser humano, pois desde que o homem está na face da terra adota alguma forma de planejamento para sobreviver, seja para antecipar eventos ou para tomar decisões em curto prazo que lhe pareçam mais acertadas, mesmo que de forma intuitiva (ARAUJO, 2013 p. 52).

Para Lacombe e Heilborn (2015, p.159) O planejamento estratégico:

refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e de sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado.

Uma organização empresarial, independente do meio onde atua, seja ele urbano ou rural tem a possibilidade de encontrar nas práticas de gestão empresarial meios para lidar com diversos fenômenos recorrentes em todos os mercados, como concorrência, mudanças em geral, agentes externos, entre outros fatores(MENDES, 2019).

Quando se realiza o planejamento estratégico é necessário considerar a propriedade rural com um todo, ou seja, todas as atividades agrícolas realizadas no momento e que serão realizadas futuramente e as possíveis relações entre elas, visando enfrentar adequações ao ambiente externo. Dessa forma, para elaboração do planejamento estratégico, deve-se considerar o que se pretende alcançar em longo prazo (objetivos), avaliar as variáveis do ambiente procurando identificar as ameaças e oportunidades, bem como as condições internas da propriedade rural e as possíveis alternativas estratégicas (ARAUJO, 2012 p. 52).

Dessa forma, a elaboração e implantação do planejamento se apresentam como ações essenciais para manutenção e busca da competitividade do empreendimento, para isso se manter a comunicação entre os gestores deve ser bem clara, assim como é necessário o

engajamento e compromisso de todos os envolvidos no processo. Assim, se tratando de empreendimentos rurais, o planejamento estratégico assume papel imprescindível, haja vista a complexidade desses negócios (ZUIN e QUEIROZ 2006, p. 185). Segundo Chiavenato (2014, p.235), “estratégia não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas o conjunto de tudo isso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretende atingir. ”

Segundo Oliveira (2018, p. 42) a primeira fase de um planejamento estratégico deve ser um Diagnóstico Estratégico que pode ser chamado também de auditoria de posição onde “deve-se determinar ‘como se está’. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.” O tópico a seguir mostrará uma ferramenta capaz de auxiliar nesse diagnóstico: a Matriz SWOT.

## 2.4 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T, sigla do idioma inglês, a qual representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen ou também denominada Análise F.O.F.A., em português, trata-se de uma ferramenta estrutural da administração que relaciona os ambientes interno e externo, afim de estabelecer uma estratégia para a empresa. Essa técnica de planejamento estratégico começou a ser usada por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o intuito de relacionar forças e fraquezas de uma organização, frente às oportunidades e ameaças do mercado.

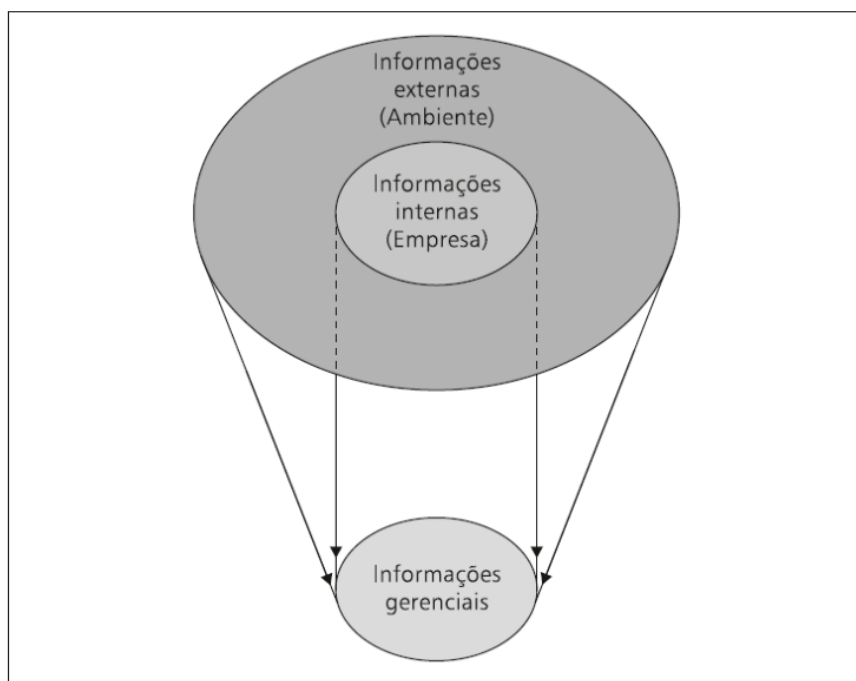
Para Oliveira (2008) os fatores trabalhados na aplicação da matriz SWOT distribuem-se em internos e externos, sendo os fatores externos, as ameaças que consistem em forças ambientais que não podem ser controladas e impõem restrições à estratégia adotada pela organização, mas que podem ser controladas se identificadas a tempo, as oportunidades que opostas as ameaças apresentem vantagens a estratégia da empresa. Já os fatores internos se dividem em fraquezas, que consistem em problemas estruturais da empresa, e forças, que por sua vez tratam de pontos fortes e vantagens que a organização apresenta frente ao mercado.

Uma análise deve ser elaborada e confeccionada de forma a identificar os pontos chaves, tratados como elementos da análise interna e externa, pois vão compor o diagnóstico, que deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação e que esteja inserido as demandas da gestão estratégica, pois irá fundamentar a médio e a longo prazo na organização.

A empresa deve aperfeiçoar os recursos e competências de forma a transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades (NETO, 2011).

Para Oliveira (2018, p. 70) “o conjunto das informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total você deverá saber extrair as informações gerenciais que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz em seu processo decisório.” Pode-se observar a opinião do autor na figura 1 a seguir:

Figura 1: Sistemas de informações em uma empresa.



Fonte: Oliveira (2018, p. 70)

Diante do exposto, os passos para utilização da técnica SWOT são bem definidos com base em Montana e Charnov (2015) e Oliveira (2014) citado por Neto (2011, p.18), inicialmente buscando identificar as personalidades chaves dentro da gestão da empresa, para que se obtenha as diferentes visões relacionadas aos pontos analisados, desenvolvendo entrevistas individuais com cada colaborador envolvido no processo. Após a obtenção das informações e dados relevantes para a análise estes são organizados identificando em quais fatores se encaixam, como pontos fortes e fracos, internos e externos. Em seguida deve-se priorizar as questões e obter um *feedback* das pessoas envolvidas.

Ainda para os autores Montana e Charnov (2015) e Oliveira (2014) citado por Neto (2011, p.18), “algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento,

manutenção, crescimento”. Por último, após análise e envolvimento de gestores e demais envolvidos no processo, define-se a estratégia da organização com o objetivo de melhor se posicionar no mercado em um determinado período de tempo.

## 2.5 Matriz GUT

Após a realização da análise do ambiente interno e externo, Alves, Mendonça, Veloso e Magalhães (2018, p.224), nos diz que a organização encontrará diversos aspectos que deverão ser tratados para que o planejamento estratégico tenha uma boa eficiência e eficácia. Alguns desses aspectos deverão ser priorizados no tratamento de suas questões. Os pontos com maior potencial para o insucesso devem ser tratados com maior antecedência. A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta que pode ser utilizada nesse cenário de forma a dar prioridade aos aspectos mais críticos.

Segundo Oliveira (2018, p. 125) Gravidade “é tudo aquilo que afeta, profundamente, a essência, o objetivo ou resultado da empresa, da unidade organizacional ou da pessoa. Sua avaliação decorre do nível de dano ou prejuízo que pode advir dessa situação.” Deve-se fazer perguntas se o dano é extremamente importante a pouco importante. Para o mesmo autor, “Urgência é o resultado da pressão do tempo que a empresa sofre ou sente. Sua avaliação decorre do tempo que se dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado”. Deve-se fazer perguntas da maior urgência da ação a menor urgência, pressa. Ainda para Oliveira, “Tendência é o padrão de desenvolvimento da situação, sendo que sua avaliação está correlacionada ao estado que a situação apresentará, caso você não aloque esforços e recursos extras.” Deve-se fazer perguntas relacionadas se a manutenção da mesma forma e intensidade da atuação, a situação piora muito até melhorar completamente. Essas perguntas possuem 5 níveis, correspondendo a uma escala de pontos. A seguir pode-se observar como se dá a elaboração da matriz mencionada.

De acordo com Trucolo, Talaska, Assumpção & Chagas (2016, p.127) a montagem da Matriz GUT deverá ser feita da seguinte maneira:

- Primeira etapa: Listagem dos problemas

Essa etapa consiste em listar todos os problemas e aspectos relacionados às atividades que se deseja analisar. Para isso devem-se listar os principais problemas, dificuldades e problemas existentes na empresa, considerando os pontos que serão analisados dentro da matriz. Essa etapa pode ser feita em equipe.

- Segunda etapa: Classificação dos problemas



Nesta etapa, é dada uma pontuação para todos os problemas, atribuindo diferentes pesos de acordo com os critérios que vão desde situações pouco favoráveis (graves) que recebem nota mais alta (5), até situações mais favoráveis (leves e brandas) que recebem a menor nota (1).

- Terceira etapa: Identificar as prioridades

Esse processo mostrará o grau de prioridade dos problemas, para isso, é necessário multiplicar os coeficientes gravidade X urgência X tendência ( $G \times U \times T$ ). A partir das somas das notas pode-se criar um *ranking* dos problemas, nos quais os de maior soma ficam no topo.

- Quarta etapa: Decisões Estratégicas

Após realizar o processo mencionado acima é necessário traçar um plano de ação frente aos problemas potenciais identificados, levando em consideração todos os aspectos da matriz e a classificação dos problemas. O plano traçado deverá definir os responsáveis pelas ações e os respectivos prazos.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho foi realizado na Fazenda Piquiá localizada no município de Tomé-açu, Estado do Pará, tendo suas coordenadas geográficas 02° 54' 45'' S e 48° 26' 44'' W a, aproximadamente 200 km de Belém. A Fazenda tem enfoque na criação de bovinos de corte e sua comercialização é voltada para o mercado interno do município. A propriedade possui um açougue na feira do Distrito Quatro Bocas a 12 km de Tomé-Açu. O distrito possui uma atividade econômica superior ao próprio município, devido à colonização japonesa ter ocorrido mais especificamente no núcleo de Quatro Bocas.

A pesquisa é classificada como exploratória e segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.63) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. ” Os autores recomendam a pesquisa exploratória “quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. ” A pesquisa faz uso da investigação empírica, que consiste em explorar processos de produção e gestão da fazenda através dos conhecimentos do proprietário.

Para melhor compreender os aspectos das matrizes SWOT e GUT e suas devidas aplicações, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica que para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.60), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. ”

Foi realizada uma entrevista com o proprietário em junho de 2019 que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a entrevista auxilia os pesquisadores a obterem dados que podem ser fornecidas por determinadas pessoas e que não são encontrados em registros ou documentos. Para a realização da entrevista, foi utilizado um questionário com perguntas subjetivas, que permitem respostas livres e perguntas objetivas, padronizadas para auxiliar na identificação dos critérios de preenchimento da Matriz GUT.

Os dados coletados na entrevista são de caráter qualitativo e quantitativo que segundo Gil (2018, p.39), “nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. ” A coleta de dados qualitativos foi fundamental para a elaboração da Matriz SWOT, onde era necessário compreender os aspectos do ambiente interno e externo da propriedade em relação ao mercado como um todo. Após a elaboração da SWOT, realizou-se uma análise dos dados obtidos para a construção da Matriz GUT. Com a Matriz GUT os dados da Matriz SWOT foram elencados quanto ao grau de priorização, utilizando então termos numéricos, a pontuação de 1 a 5 (sendo 1 problema sem gravidade e 5 extremamente grave e conseqüentemente da mesma forma para a urgência e tendência). Assim, nesta última matriz elencaram-se numericamente em ordem decrescente os níveis de priorização dos problemas identificados (MONTANIA e PHILIPPI, 2018). Essas pontuações foram analisadas juntamente com o gestor da empresa.

#### 4 Resultados e Análises

É notório na entrevista que o proprietário é o gestor e organizador de todo sistema de produção, não se preocupando com o planejamento estratégico adequado para as tomadas de decisões. Dessa forma, a Matriz SWOT e a Matriz GUT foram apresentadas ao gestor para que ele possa ter conhecimento dessas ferramentas que são primordiais a pequenas, médias e grandes empresas do agronegócio para se sustentarem no mercado atual e para serem diferenciais quanto às concorrentes e assim ser possível a realização do presente estudo.

Com a aplicação do questionário em entrevista com o proprietário e gestor da propriedade, na qual foram analisadas na organização suas forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), e fatores externos como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), percebeu-se que o mesmo possui pouco conhecimento no que diz respeito a métodos e técnicas de administração e gestão estratégica, a organização em questão não dispõe de estratégias de médio e longo prazo bem como não se vale dos conceitos de missão, visão e

valores para incrementar o processo de gestão de objetivos da empresa. Atualmente o objetivo da organização, determinado por parte do proprietário é apenas a geração de bons resultados e lucros suficientes para manter-se ativa e competitiva no mercado, não vislumbrando o possível alcance de uma colocação elevada no ranking das grandes empresas atuantes no segmento da pecuária.

A gestão interna da propriedade também tem por objetivo apenas o desenvolvimento de todos os estágios do ciclo produtivo da carne bovina, não sendo avaliados outros processos intrínsecos a este, como a produção de esterco e a produção de silagem para alimentação e nutrição dos animais. Vale ressaltar que todos os processos de gestão administrativa, financeira e manutenção são realizados por profissionais sem capacitação acadêmica e técnica, porém dotados de conhecimento empírico adquiridos através de anos de trabalho na área. Isso se dá devido ao processo de seleção e aquisição de mão de obra na organização acontecer apenas entre pessoas componentes dos círculos sociais do proprietário da fazenda, fator que resulta diretamente no comprometimento por parte dos colaboradores em relação ao trabalho desempenhado.

A administração financeira da propriedade e de toda a produção é realizada seguindo o modelo de gestão familiar, sendo que nenhum integrante possui instrução em nível superior nas áreas de gestão econômica, porém dispõe de grande aptidão para o gerenciamento de negócios. Todos estes processos são descritos, quantificados e armazenados por meio de anotações manuais utilizando cadernos e agendas, o que configura um alto risco para a gerência de informações das operações de uma propriedade desse porte, isso se dá devido à falta de aplicações tecnológicas nos mais variados estágios da produção realizada na propriedade, o que também configura risco operacional e uma possível perda de eficiência da produtividade.

Sendo assim, com a aplicação direta do questionário, realizou-se a construção da matriz SWOT, obtendo-se os seguintes resultados a serem observados na tabela 1:

Tabela 1: Matriz SWOT da Fazenda Piquiá

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
- Relacionamento direto com os consumidores.	- Gestão de informações realizada de forma manual (anotações).
- Qualidade e transparência no atendimento.	- Falta de capacitação técnica por parte dos colaboradores.
- Administração assídua por parte do proprietário.	- Falta de relacionamento com bancos e agentes de financiamento.
- Talento gerencial elevado.	- Inadequação aos trâmites burocráticos implícitos ao segmento pecuarista.

- Reconhecimento no mercado regional.	- Relacionamento comercial restrito ao mercado regional.
- Colaboradores comprometidos.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
- Financiamentos.	- Concorrência desigual e desleal.
- Interação com o mercado de exportação.	- Mudanças políticas.
- Melhoramento das vias de escoamento.	- Queda na atividade econômica.
- Produção de silagem para alimentação dos animais.	- Doenças bovinas.

Fonte: Os autores (2019)

Os produtos da propriedade são destinados ao abastecimento regional através de açougues, deixando de lado a possibilidade do alcance dos mercados externos (nacional ou internacional) devido inadequação aos trâmites burocráticos, exigências de mercado, existentes neste processo por parte do proprietário e gestor. O relacionamento com os consumidores aparece como um dos principais pontos fortes do negócio, uma vez que todas as transações de compra e venda também são realizadas diretamente entre o proprietário e os consumidores, buscando sempre pautá-las na transparência e honestidade, estabelecendo uma relação de proximidade e confiança entre as duas partes. Entre as fraquezas, a que mais se destaca é a gestão das informações de forma manual, o que impossibilita um conhecimento maior das operações e finanças que de certa forma também prejudica uma análise de como ampliar o negócio para que as vendas ocorram em outras regiões. Um banco de dados bem elaborado faria muita diferença na gestão do negócio, tendo em vista que a fazenda possui um tamanho considerável. A principal ameaça é uma concorrência desigual e desleal, tendo em vista as práticas de seus concorrentes. A principal oportunidade que a propriedade apresenta é a interação com o mercado de exportação devido ao seu grande potencial caso haja uma adequação aos trâmites burocráticos e às novas tecnologias.

Com base nos dados coletados na Matriz SWOT, foi feita uma análise quantitativa dos pontos fracos e das ameaças quanto ao caráter de Gravidade, Urgência e Tendência juntamente ao proprietário e gestor da Fazenda Piquiá. O resultado dessa análise pode ser visto na tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Matriz GUT da Fazenda Piquiá

<b>Fator</b>	<b>SITUAÇÃO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
<b>PONTOS FRACOS</b>	Gestão de informação realizada de forma manual	3	4	4	48
	Falta de capacitação técnica por parte dos colaboradores	3	5	4	60
	Falta de relacionamento com bancos e financiamentos	3	3	3	27

	Inadequação aos tramites burocráticos	5	4	3	60
	Relacionamento comercial restrito ao mercado regional	3	2	4	24
AMEAÇAS	Concorrência desigual e desleal	5	3	4	60
	Mudanças políticas	4	2	3	24
	Queda na atividade econômica	5	3	4	60
	Doenças bovinas	3	3	3	27

Fonte: Os autores (2019)

Entre os critérios avaliados dos pontos fracos na Matriz GUT, constatou-se que há a necessidade de investimentos em capacitação de mão de obra para os colaboradores já envolvidos no processo produtivo da propriedade. Vale ressaltar que a experiência adquirida é totalmente válida, porém o aumento da capacitação tende a melhorar o desempenho dos mesmos nas diversas atividades que lhe forem propostas, melhorando também a produtividade da atividade em geral.

Outro fator importante evidenciado pela análise é a urgência da adequação aos trâmites burocráticos, pois os mesmos representam enormes riscos diretos ao desenvolvimento da atividade pecuarista, já que em um país dotado de inúmeros processos legais para qualquer atividade geradora de renda, sejam elas em setor primário, secundário ou terciário, não se adequar a tais processos pode gerar complicações legais e prejuízos à empresa. É possível constatar também que tal adequação está diretamente ligada ao uso de mão de obra qualificada nos setores de gerência, uma vez que no caso estudado, todos os processos de gestão são realizados em um modelo que pode ser considerado antiquado frente às diversas tecnologias, técnicas e modelos administrativos existentes.

Quanto às ameaças, o modelo de concorrência existente no contexto onde tal empresa está inserida também aparece como um grande risco, já que não são seguidos parâmetros legais que regem o mercado em qualquer nicho econômico, podendo concluir que os pontos já citados, como capacitação, modelos de gestão estratégica entre outros, podem ser utilizados como métodos para mitigar os impactos gerados pela concorrência, já que elevam o nível e a qualidade da produção, aumentando a visibilidade e melhorando a imagem do negócio no mercado.

Há uma preocupação do proprietário quanto à uma possível queda na atividade econômica pela não adequação de tecnologias de gestão e de produção já que o mercado possui cada vez mais uma demanda quanto à rastreabilidade dos produtos que pode ser conhecida através de tecnologias da informação que estão em alta.

## **Considerações finais**

A aplicação da matriz SWOT se mostrou eficiente para auxiliar a gestão de empreendimentos voltados ao agronegócio, já que foi capaz de apontar o que a propriedade tem de melhor e o que tem que melhorar quanto ao ambiente interno e identificar, quanto ao ambiente externo, as principais ameaças e oportunidades. A Matriz GUT, que é tida como uma matriz complementar à matriz SWOT, teve fundamental papel por oferecer agilidade quanto à tomada de decisões dos problemas enfrentados pela organização em estudo, de forma que cada um dos problemas tivesse sua devida prioridade de solução quanto à Gravidade, Urgência e Tendência.

Após a utilização da Matriz SWOT é possível identificar soluções para mitigar os problemas que podem gerar atrasos e perdas na produtividade final. Apesar de toda a gestão do negócio ser feita pelo proprietário e o controle ser feito de forma manual e assídua, através da pesquisa foi possível reconhecer que esse trabalho poderia ser menos oneroso com a contribuição de softwares de gestão devido ao tamanho e capacidade da propriedade, tendo em vista que apesar do objetivo ser somente manutenção do negócio, o volume de vendas é maior do que isso com grande potencial para atingir níveis de exportação. Para isso, o gestor deve tomar uma decisão quanto à capacitação dos seus colaboradores, quanto à produção e contratação de uma mão de obra para a gestão, com a contratação de uma possível consultoria e a aquisição de mecanismos da tecnologia da informação. Essas decisões podem colocar a propriedade em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, sendo esta uma preocupação do gestor e identificado como uma ameaça.

O resultado da pesquisa será apresentado ao gestor e proprietário da Fazenda Piquiá e com os resultados conhecidos a partir das matrizes utilizadas (SWOT e GUT) a organização identificou de forma mais clara e objetiva os aspectos de seu ambiente interno e externo, e assim, é possível estabelecer um planejamento estratégico e conseqüentemente as ações a serem cumpridas a curto e médio prazo para atender os objetivos de longo prazo.

A aplicação deste método de gestão estratégica trouxe resultados satisfatórios no que tange ao entendimento dos modelos de gestão de propriedades agrícolas, uma vez que em sua maioria, são administrados sob modelos de gestão familiar, independente do porte da propriedade, isso representa uma importante ferramenta com potencial para alavancar a atividade agrícola em seus mais variados setores. É importante enfatizar que para uma contínua competitividade no mercado, a organização deve estabelecer um prazo para frequentemente reutilizar as matrizes SWOT e GUT, para assim ter seus pontos fortes, fracos,

oportunidades e ameaças atualizados, bem como definir seus graus de Gravidade, Urgência e Tendência, possibilitando agilidade nas soluções de problemas e favorecendo o pleno funcionamento da organização.

## Referências

- ALVES, J. C. M., Mendonça, F. M., Veloso, L. H. M. & Magalhães, G. H. (2018). Planejamento estratégico organizacional: reflexões a partir da utilização das matrizes Swot e Gut em uma associação de catadores de materiais recicláveis. *Sistemas e Gestão Revista Eletrônica*. V.13. n.2.1383. Disponível em: [https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/11353/1/ARTIGO\\_PlanejamentoEstrat%c3%a9gicoOrganizacional.pdf](https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/11353/1/ARTIGO_PlanejamentoEstrat%c3%a9gicoOrganizacional.pdf)> Acesso em: 22 de abril de 2020.
- ARAÚJO, L. A. (2013). *Planejamento de propriedades rurais*. – Palhoça: UnisulVirtual, Breitenbach, Raquel. (Mai. /Ago2014). Gestão Rural no Contexto do Agronegócio: Desafios e Limitações. *Desafio Online*. Campo Grande, v.2, n. 2. Disponível em: <http://www.desafioonline.com.br/publicações>. Acesso em: 02 de junho de 2019.
- CERVO, L. C.; Bervian, P. A. & da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6. Ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. – 9. ed. – Barueri, SP : Manole.
- FAPESPA. (julho 2015). Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará. *Boletim Agropecuário do Estado do Pará*. Belém, nº 1.
- GIL, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. – São Paulo: Atlas.
- LACOMBE, F & Heilborn, G. (2015). *Administração: princípios e tendências*. 3. ed. – São Paulo: Saraiva.
- GOMES, R. C.; Feijó, G. L. D. & Chiari, L. (24 de março de 2017). Evolução e Qualidade da Pecuária Brasileira. Nota técnica. **Embrapa. Gado de corte**. Campo Grande. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/21470602/EvolucaoQualidadePecuaria.pdf/64e8985a-5c7c-b83e-ba2d-168ffaa762ad>. Acesso em: 23 de abril de 2020.
- LOURENZANI, W. L.; Pinto, L.B. (2006). Proposta metodológica para a capacitação gerencial de agricultores familiares. *Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira De Economia e Sociologia Rural. Fortaleza*. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/148617/>. Acesso em: 06 de junho de 2019.
- LUCINDA, M. A. (2010) *Qualidade fundamentos e práticas para cursos de graduação*. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Brasport.
- Mendes, C. A. F.; Garcia, C., J.; Silva, L., L.; Gregório, C., M. & Andrade, F., T. (2019). Estratégia Empresarial: uma breve análise do Estudo de caso da rede de Cafeterias Starbucks. *Revista Artigos.Com*, V. 12. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/artigos/article/view/2834>. Acesso em 03 de abril de 2020.
- MONTANA, P.J. & Charnov, B. H. (2015). *Administração*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- MONTANIA, E. S. & Philippi, D. A. (2018). Matrizes SWOT e GUT como Fontes de Inovação para Agricultores Familiares de um Município Sul-Mato-Grossense. *Anais do VII SINGEP*; São Paulo-SP. Disponível em: <https://singep.org.br/singep/resultado/206.pdf>. Acesso em: 05 de agosto de 2019.
- NETO, E. R. (2011). *Análise swot– Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial*. Trabalho de Conclusão de Curso. (Mba – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção E Negócios). Faculdade Pitágoras - Núcleo De Pós Graduação.

- OLIVEIRA, D. P. R. (2004). *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P.R. (2008). *Teoria geral da Administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2018). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 34. ed. – São Paulo : Atlas.
- PADILHA, A.C.M.& Gomes, M.A.O. (junho de 2010). Desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol.02*, n. 06. Disponível em: [http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Jun/254-688-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Jun/254-688-1-PB.pdf). Acesso em: 20 de setembro de 2019.
- PATRIARCA, M.C.S.& Francis, D.G. (1998). Uma análise da gestão – ou administração – das propriedades agrícolas familiares e empresariais. *Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*.
- SOARES, T. C. & Jacometti, M. (2015). Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 8, n. 3, set./dez.
- SOUZA, R.; Guimarães, J. M. P.; Vieira, G. Moraes, V. A.& Andrade, J. G. (1992). *A administração da fazenda: coleção do agricultor* – economia. Rio de Janeiro: Globo.
- TRUCOLO, A. C, Talaska, T. T. R, Assumpção, V. T. & Chagas, J. G. A, Filho. (2016). Matriz Gut para priorização de problemas – estudo de caso em empresa do setor elétrico. *Revista Científica Tecnológica. V.5*, n.2.
- ZUIN, L. F. S.&Queiroz, T. R. (2006). *Agronegócios: Gestão e Inovação*. São Paulo: Saraiva.

**Abstract:** Currently, no model of family rural management applies little to strategic planning on their properties, largely due to the lack of capacity and information on the part of managers. However, there are methods used such as SWOT Matrix and GUT Matrix that are highlighted in business management. Therefore, this work aims to use matrices without assistance in the strategic planning of the creation and commercialization of beef cattle at Fazenda Piquiá in the municipality of Tomé-Açu / PA. The research is classified as exploratory. A bibliographic search was carried out and applied to a questionnaire in an interview with the collection of qualitative and quantitative data with the owner and manager of the farm. The application of the SWOT and GUT matrices proved to be efficient for the analysis of the organization's internal and external environment and was able to point out the main problems faced. He concluded that there was a great need to implement technologies that can facilitate management and enhance the production of the property.

**Keywords:** Rural administration, Swot Matrix, Gut Matrix, Strategic planning.

Recebido em: 01/02/2020

Aprovado em: 15/05/2020