

**Área:** Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

### **Definição de perfil estratégico para pecuaristas familiares no Rio Grande do Sul**

#### **Strategic profile definition for family farmers in Rio Grande do Sul**

Rafael Fagundes Mirailh, Claudio Sonáglia Albano, Vinicius Do Nascimento Lampert, Claudio Marques

Ribeiro e Marcos Flavio Silva Borba

#### **RESUMO**

Frente ao cenário competitivo, as organizações urbanas ou rurais, buscam conhecer o ambiente onde elas estejam inseridas. A Matriz SWOT é uma ferramenta simples e eficaz de gestão estratégica e por meio desta ferramenta é possível estabelecer pontos importantes para gestão a partir da definição do perfil estratégico organizacional. Deste modo, este trabalho visou construir o perfil estratégico dos bovinocultores de corte de cunho familiar no Rio Grande do Sul. Para tanto, a metodologia foi concebida a partir de uma análise qualitativa, de natureza aplicada e sua estratégia baseada em estudos bibliográficos e documentais tendo como ferramenta para a coleta de dados entrevistas em profundidade. Ao final, com este estudo foi possível determinar um perfil estratégico para a atividade pecuária familiar, definindo-se um objetivo comum em quatro dimensões de sustentabilidade sendo desdobrados, mais à frente, em objetivos específicos que darão suporte para construção de indicadores de desempenho à atividade.

**Palavras-Chave:** perfil estratégico; pecuária familiar; matriz swot

#### **ABSTRACT**

Facing the competitive scenario, urban or rural organizations seek to know the environment in which they are inserted. The SWOT Matrix is a simple and effective strategic management tool and through this tool it is possible to establish important points for management based on the definition of the organizational strategic profile. Thus, this work aimed to construct the strategic profile of family beef cattle farmers in Rio Grande do Sul. To this end, the methodology was conceived from a qualitative analysis of an applied nature and its strategy based on bibliographic and documentary studies. as a tool for data collection in-depth interviews. In the end, with this study it was possible to determine a strategic profile for family livestock activity, defining a common objective in four dimensions of sustainability, being further developed into specific objectives that will support the construction of performance indicators for the activity.

**Keywords:** strategic profile; family livestock; swot matrix

# DEFINIÇÃO DE PERFIL ESTRATÉGICO PARA PECUARISTAS FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL

## 1 INTRODUÇÃO

É crescente o número de organizações que, frente ao cenário competitivo cercado de incertezas, buscam métodos e técnicas que os auxiliem no processo gerencial (LARSON; GRAY, 2016). Para diversos autores (RIBEIRO, 2009; PIZZINATO et al., 2015), não restam dúvidas que uma das formas de enfrentar as dificuldades deste cenário, é utilizar ferramentas de planejamento como uma das formas para as organizações se manterem no mercado.

O planejamento é importante tanto no meio empresarial urbano quanto no meio rural. Neste último, permite que o produtor acompanhe e tome decisões em sua atividade produtiva, baseado em dados concretos. Por meio desta definição da estratégia organizacional possibilita aos gestores usar projeções avaliando os ambientes externos e internos, e deste modo permitindo que sejam tomadas medidas baseando-se em metas estabelecidas conjuntamente com seus planos de ações (MATIAS-PEREIRA, 2011; LARSON; GRAY, 2016).

Sabe-se que a bovinocultura de corte do Rio Grande do Sul é uma atividade consolidada historicamente, contribuindo de forma significativa no saldo da balança comercial nacional. O Brasil pode ser considerado uma referência na produção agropecuária. Contudo, o cenário atual necessita modificações para toda a cadeia produtiva como uma forma de sobrevivência na atividade, buscando por meio da competitividade uma maior produtividade, melhor qualidade e padronização de produtos além, de custos mais baixos (BARCELLOS et al., 2013; CARVALHO, 2016).

É de longa data que a literatura se debruça sobre a formulação estratégica organizacional. Sabe-se que gerir uma propriedade rural envolve diversos fatores como a definição estratégica e, um elemento fundamental para a estruturação da estratégia organizacional, é a matriz *SWOT*. Com esta matriz, o gestor tem uma visão dos ambientes externos e internos, avaliando as oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas, respectivamente. Por isso, este estudo propõe-se a descrever o processo de formulação de um perfil estratégico a partir de uma matriz *SWOT*.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Ribeiro (2009) identificou que o perfil do bovinocultor de corte do Rio Grande do Sul é diferenciado, marcado por um perfil familiar e que vem sofrendo influências de fatores históricos de modo que a bovinocultura de corte e o ambiente foram fundamentais. Por sua vez, Bezerra et al. (2013), afirma que não existe um adequado grau de conhecimento sobre a gestão de produtores familiares e, este fato, aliado a uma dose de desinformação técnica e de mercado, pode culminar em baixa produtividade.

Pizzinato et al. (2015) demonstram que, atuar com a gestão organizacional em propriedades rurais voltadas à bovinocultura de corte não é uma tarefa simples. Esta é uma atividade extremamente importante para a economia do Rio Grande do Sul. Entretanto, percebe-se que ainda falta à alguns produtores um adequado grau de conhecimento sobre a gestão da propriedade rural e aliando este fato a uma dose de desinformação técnica e de mercado, pode culminar numa baixa produtividade (RIBEIRO, 2009; BEZERRA, 2013).

A matriz *SWOT* é uma ferramenta de gestão eficaz, que tem por função primordial possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da organização (MATIAS-PEREIRA, 2011). É importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de análise dos cenários organizacionais (KOTLER, 1998). É vista como base fundamental para definição das

estratégias organizacionais pois é a união entre as qualificações e oportunidades que posicionam a organização no ambiente. O primeiro passo para implementação de ferramentas de avaliação de desempenho é esclarecer e traduzir a visão estratégica da organização. Deste modo a *SWOT*, tem papel fundamental contribuindo para o desenvolvimento deste conjunto de estratégias, sendo um apoiador na implementação destas ferramentas (FLORES et al., 2009). Estes mesmos autores falam sobre a importância da identificação das estratégias empresariais por meio da análise da Matriz *SWOT*, onde a indicações dos fatores relevantes pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento estratégico, impactando diretamente na utilização de metodologias que permitam um gerenciamento eficaz.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia desenvolveu-se a partir uma abordagem qualitativa. É de natureza aplicada e sua estratégia está fundamentada em estudos bibliográficos e documentais. Para coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade (GIL, 2010; YIN, 2015).

Como roteiro para as entrevistas realizadas com os especialistas E1 e E2, utilizou-se a própria matriz *SWOT*, tendo seus elementos como forma de questionar e entender cada componente da matriz buscando seu significado e a justificativa. A escolha dos entrevistados foi por conveniência e acessibilidade (GIL, 2010), uma vez que se buscou especialistas que tivessem expertise e conhecimento com a bovinocultura e produtores que se enquadrassem como familiar.

Já a definição do número de entrevistados, Gil (2010), entre outros autores, afirmam que o pesquisador pode valer-se de poucos entrevistados, no entanto devem ser representativos. Os entrevistados devem ser capazes de fornecer as informações que o pesquisador está buscando. Como técnica para a análise dos resultados da pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo. É um procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### Atualização e validação da matriz *SWOT*

Para dar continuidade a pesquisa de Moreira et al. (2015), foi necessária atualização da matriz *SWOT*. Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com especialistas sendo que a primeira visava a atualização e validação desta matriz e a segunda apenas a validação além, de possíveis diferenças entre os entrevistados. Ao final, matriz se manteve com os trinta e três elementos. O quadro 1, é o resultado das entrevistas realizadas com E1 e 2, após atualização e validação dos elementos da matriz *SWOT*.

**Quadro 1 - Matriz *SWOT* para bovinocultores familiares atualizada e validada**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ter terra própria;</li> <li>✓ Ter tradição na atividade;</li> <li>✓ Ter gado próprio;</li> <li>✓ Conhecimento das atividades;</li> <li>✓ Processo produtivo mais limpo;</li> <li>✓ Tipo de manejo;</li> <li>✓ Mão de obra familiar ou vizinhos;</li> <li>✓ Desempenho da atividade visando à sobrevivência da família e tradições;</li> <li>✓ Possibilidade de escolher quando vender o produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comercialização subordinada;</li> <li>✓ Pouca padronização;</li> <li>✓ Desempenho da atividade visando à sobrevivência de as família e tradições;</li> <li>✓ Não utilizar insumos externos;</li> <li>✓ Necessidade de ter estoque de animais;</li> <li>✓ Problemas sucessórios;</li> <li>✓ Não usa tecnologias da informação;</li> <li>✓ Falta de mão de obra acessível.</li> </ul>

	Oportunidades	Ameaças
<b>Fatores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produto básico diferenciado em relação às demais regiões do país;</li> <li>✓ Produto básico diferenciado em razão da não adesão aos modernos processos de produção;</li> <li>✓ Forma de produção mais limpa pode criar um diferencial para os produtores;</li> <li>✓ Presença de campo nativo que torna o produto único;</li> <li>✓ Valorização do potencial da região com uso de campo nativo;</li> <li>✓ Capacidade preservacionista da região;</li> <li>✓ A atividade proporciona uma forma descompromissada com a cadeia produtiva;</li> <li>✓ Possibilidade de vincular novas tecnologias ao processo produtivo;</li> <li>✓ Possibilidade de utilizar novas tecnologias da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas públicas inadequadas;</li> <li>✓ Produtores não agem de forma racionalmente econômica;</li> <li>✓ Pouca representação política;</li> <li>✓ Pouca representatividade nas entidades de classe;</li> <li>✓ Falta de acesso a serviços como saúde e educação;</li> <li>✓ Avanço de outras atividades mais rentáveis;</li> <li>✓ Busca por estudos ou outras oportunidades podem impedir a sucessão natural da propriedade.</li> </ul>

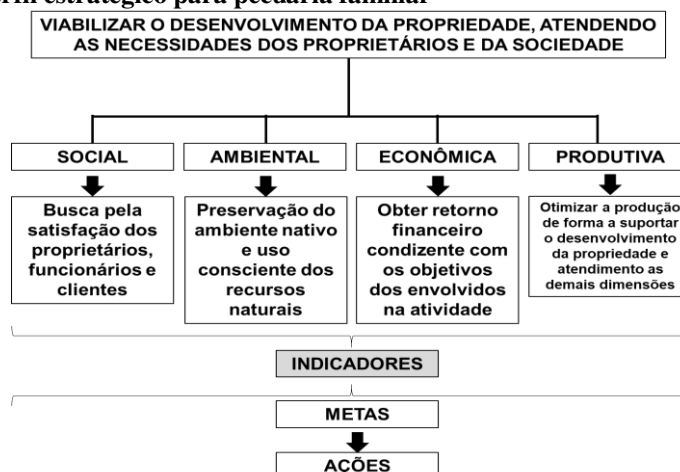
Fonte: elaborado pelos autores.

Após a análise das entrevistas com E1 e E2, percebeu-se que de modo geral há concordância na composição da matriz *SWOT*, tornando-a válida e permitindo que se tenha um entendimento mais robusto em relação a cada elemento desta matriz. Deste modo, foi possível definir um perfil estratégico para a construção de indicadores sustentado pela análise dos ambientes internos e externos dos bovinocultores familiares a partir da categorização dos elementos da *SWOT* nas dimensões de sustentabilidade (FAO, 2002; BARBOSA, 2010; LAMPERT 2017).

### Desenvolvimento de Perfil Estratégico para bovinocultura familiar

A definição do perfil estratégico (Figura 1) ocorre a partir do momento da definição do objetivo geral de uma organização, possibilitando desdobramentos em cadeia deste objetivo geral em objetivos específicos ou setorizados (PIZZINATO et al., 2015; LARSON; GRAY, 2016). Assim, a partir do entendimento dos ambientes internos e externos abordados na matriz *SWOT* foi possível determinar o perfil estratégico aos pecuaristas familiares. Portanto, com base na análise e interpretação da Matriz *SWOT* foi possível delinear como objetivo macro “viabilizar o desenvolvimento da propriedade, atendendo às necessidades dos proprietários e da sociedade”.

Figura 1 - Proposta perfil estratégico para pecuária familiar



Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do objetivo geral, foi possível enumerar conforme as dimensões de sustentabilidade objetivos específicos por dimensão e seus desdobramentos resultaram em uma proposta de indicadores de sustentabilidade. Logo após traçar o perfil estratégico, pode-se enumerar algumas características que essenciais para a definição de possíveis indicadores de desempenho, conforme as quatro dimensões de sustentabilidade.

## 5 CONCLUSÃO

A literatura recomenda que o primeiro passo para o processo de implementação de ferramentas de avaliação de desempenho é definir uma visão estratégica. Portanto, a matriz *SWOT*, pode exercer um papel fundamental, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias, servindo como uma importante ferramenta para facilitar a implementação destas metodologias. Flores et al. (2009) corroboram ao afirmar que, para o estabelecimento de um efetivo sistema de formulação estratégica se faz necessário a aplicação de uma matriz *SWOT* para avaliar os parâmetros internos e externos que impactam no crescimento e sobrevivência da organização, realizando uma correlação destes parâmetros levantados com as dimensões de sustentabilidade, permitindo assim, que se chegue a indicadores de desempenho reais, adequados às necessidades de cada organização. Os resultados desta definição de um perfil estratégico, permitiu a construção de um mapa estratégico que visava a elaboração de uma matriz de indicadores de sustentabilidade voltados à bovinocultura familiar desenvolvido por Mirailh (2019).

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, F.A. et al. Produtividade e eficiência econômica de sistemas de produção de cria, recria e engorda de bovinos de corte na região do estado da Bahia. **Revista Arq. Bras. Med. Vet. Zootecnia.**, v.62, n.3,p.677-685, 2010.

FAO. **Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura.** Disponível em: <https://www.fao.org.br/sustentabilidade.asp/> Acesso em: junho 2018.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Pease. O Balanced Scorecard como condutor do processo de alinhamento do pensamento estratégico do banco Alfa. **XXXIII Enanpad 2009.** Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO514.pdf> Acesso em junho 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMPERT, Vinicius do Nascimento et al. Matriz de Indicadores de sustentabilidade para produção de bovinos de corte no Rio Grande do Sul. **V Simpósio da Ciência do Agronegócio, 2017.**

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos – o processo gerencial.** 6ª ed. Bookman, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico** / José Matias-Pereira. – São Paulo: Atlas, 2011.

MIRAILH, Rafael Fagundes. **Indicadores de Desempenho: uma proposta para a pecuária familiar sob a ótica conceitual do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), 2019.

MOREIRA, Marlise. LAMPERT, Vinicius do Nascimento. RIBEIRO, Claudio Marques. ALBANO, Claudio Sonáglio. A utilização da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico na pecuária de corte. **Anais do VII Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (UNIPAMPA)**, 2015.

PIZZINATO, A. K.; PIZZINATO, N. K.; BUZINARO, Marcos Antonio. **Planejamento Estratégico e de Marketing**. In: Graziela Oste Graziano Cremonesi. (Org.). Administração Básica. 1ed.Campo Grande: Life, 2015.

RIBEIRO, C. M. **Estudo dos modos de vida dos pecuaristas familiares da região da Campanha do Rio Grande do Sul**. 2009. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.