

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

## **ANÁLISE SWOT NO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UMA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR<sup>1</sup>**

**Tamires Elisa Bieger<sup>2</sup>, Rodrigo Faccin<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Pesquisa em Extensão

<sup>2</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Extensão Rural da UFSM, Bacharela em Administração pela UNIJUI, tamibieger@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestrando no Programa de Pós-graduação em Extensão Rural da UFSM, Bacharel em Administração pela URI, rodrigo-faccin@hotmail.com

### **INTRODUÇÃO**

O objetivo do estudo é um diagnóstico estratégico de uma propriedade rural familiar, situada no município de Coronel Barros região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul por meio da aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT. Essa ferramenta consiste em um suporte importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo da organização (Kotler, 1988). Desse modo como resultado foi possível destacar os pontos fracos e fortes presente na propriedade familiar e também as oportunidades e ameaças no qual a família rural e a unidade de produção está exposta. A relevância do estudo se dá segundo abordado por Padilha et al (2010), que observa que o modelo de administração rural familiar ultimamente seguido por diversas propriedades provoca preocupações por diferentes causas, tais como: o estilo de gestão, a falta de controle de custos de produção e a falta de agilidade na tomada de decisões. Diante do desse contexto a análise do empreendimento rural estudado pode construir estratégias em face aos seus pontos fortes, eliminar suas fraquezas e explorar as oportunidades ou futuras estratégias em seu ambiente, a partir da análise SWOT.

### **METODOLOGIA**

O presente estudo quanto aos seus objetivos se classificou como exploratório, pois ele permitiu buscar maior familiaridade com a ferramenta de análise SWOT que envolvem as dinâmicas internas e externas da propriedade rural de caráter familiar, a classificação também se operacionalizou mediante pesquisa bibliográfica. A estrutura da coleta de dados foi obtida tendo como base a estrutura idealizada por Alves et al (2007), que visa a coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, produtividade, e demais informações do ambiente interno da propriedade obtidas através da utilização de um roteiro de levantamento (check-list) baseado na metodologia SWOT. Seguido de uma entrevista, considerando as variáveis e os aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos. Levantadas todas as informações, elaborou-se o diagnóstico dos ambientes do objeto estudado de forma clara e objetiva para a análise, medição, adaptação, flexibilização e avanço da gestão estratégica da propriedade familiar em estudo.

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

A organização estudada é um empreendimento rural familiar, localizado no interior do município de Coronel Barros situado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A propriedade começa a tomar forma há mais de 67 anos, inicialmente com os pais do atual proprietário em uma área total de 214,8 hectares. A família era constituída pelo casal e seis filhos. Aos poucos os filhos foram se casando e as terras foram divididas em partes iguais para cada herdeiro. O único filho homem da família sempre atuou no empreendimento rural com seu pai, após constituir matrimônio recebeu a sua parte de herança em 1982, uma área de 35,8 hectares, juntamente com uma casa de alvenaria e galpões. O proprietário tem 59 anos, possui ensino fundamental incompleto e, reside no estabelecimento, juntamente com sua esposa, de 50 anos e possui ensino fundamental completo. O casal tem duas filhas com idades superiores a 25 anos, residindo, trabalhando e estudando fora da propriedade e durante o final de semana ajudam nas atividades rurais.

O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa e como tarefa empresarial é dividida e atribuída entre departamentos, à propriedade possui uma estrutura organizacional informal e simples, devido ao fato de ser uma unidade rural de pequeno porte (familiar). As principais estratégias e decisões são tomadas pelo proprietário e sua esposa com o auxílio das filhas. O topo da estrutura organizacional é gerenciada pelo proprietário que toma as decisões principais, e controla toda a parte de finanças, compras e vendas, já sua esposa participa mais efetivamente na produção, com a ajuda do proprietário e mão de obra sazonal em períodos que demanda maiores atividades. A unidade de produção não tem descrito os cargos e tarefas, contudo esses são transmitidos verbalmente.

As áreas da propriedade são compostas basicamente por produção, marketing, recursos humanos e finanças. Na propriedade estudada as culturas são diversificadas, sendo que a maior concentração em ordem decrescente está na produção da soja, de leite e de peixes. Essas culturas são as que mais se destacam nas receitas, mas também são produzidos produtos de pequena escala principalmente para o consumo próprio, carnes de frango, bovina, suína, ovos, frutas, verduras entre outros produtos.



Figura 1: Organograma da propriedade rural familiar

Depois de compreender o contexto da propriedade e dos recursos existentes, foi aplicada a ferramenta de análise SWOT, desse modo, contextualizou-se o levantamento dos itens obtidos através da metodologia aplicada na propriedade. No primeiro momento o diagnóstico se contempla no ambiente interno observando seus pontos fortes e fracos. Já no segundo momento busca-se

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

identificar as oportunidades e ameaças que afetam diretamente a propriedade e são incontroláveis pela mesma.

A análise interna conforme o Quadro 1 verificou os pontos fortes e pontos fracos que estão no ambiente da empresa rural estudada e que afetam o seu desempenho organizacional. Os pontos fortes são aspectos positivos que a propriedade rural deve manter ou ainda melhorar. Por outro lado, o empreendimento rural também apresenta pontos fracos, que precisam ser melhorados ou neutralizados para não atrapalharem o seu desempenho.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>- Fertilidade do solo;</li><li>- Diversidade de produtos;</li><li>- Proprietário da área rural;</li><li>- Boa localização;</li><li>- Estrutura Física;</li><li>- Equipamentos e máquinas;</li><li>- Utiliza a produção de inverno como alimentação dos animais;</li><li>- Mão de obra familiar;</li><li>- Gestão familiar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cultura do patriarca predominante;</li><li>- Grande quantidade de concorrentes;</li><li>- Gestão familiar;</li><li>- Dependência de fornecedores;</li><li>- Controle gerencial;</li><li>- Custos e receitas.</li></ul>

Quadro 1: Análise do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos

A propriedade apresenta como pontos fortes a fertilidade do solo, a diversidade de produtos, o agricultor familiar sendo o proprietário da área rural. A boa localização, a 8 km da cidade de Coronel Barros, com vias de acesso consideravelmente transitáveis, não distante de centros maiores como Ijuí e Santo Ângelo, essa facilidade promove a redução dos gastos com o transporte próprio para escoamento da produção e com a compra de insumos.

Sua estrutura física com bons equipamentos e máquinas não dependendo de terceiros no processo produtivo, suas benfeitorias também se encontram em bom estado procurando sempre por parte do proprietário a sua conservação e manutenção, contemplando uma casa de alvenaria, um galpão de que é utilizado para guardar os equipamentos agrícolas e nele se localiza a sala de ordenha, 2 galpões de para guardar os insumos, uma garagem e um chiqueiro. Possui energia elétrica, água encanada da associação de moradores e telefone que permitem o desenvolvimento e a sobrevivência da UPA. Sua mão de obra é basicamente familiar contando com ajuda de mão de obra sazonal em períodos de safra e de demanda de maiores serviços.

Como ponto fraco é possível destacar a cultura predominante, onde o proprietário toma as decisões principais. Esse aspecto da empresa ser familiar, sua postura de gestão é limitada em alguns casos para a resolução de problemas rotineiros e a difícil inserção de novas idéias no negócio. A parte administrativa onde não há um completo controle gerencial das atividades como receitas e custos de cada produção, tomando-se assim decisões precipitadas por falta de informações concretas sobre a situação da propriedade. Também foi possível analisar a dependência de fornecimento de insumos em alguns tipos de culturas que poderiam ser minimizadas.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa aceitação dos produtos no mercado;</li> <li>- Baixo risco de comercialização;</li> <li>- Aumento da população mundial;</li> <li>- Tecnologia à serviço da produtividade;</li> <li>- Exportação;</li> <li>- Concorrência;</li> <li>- Contratos com empresas rurais;</li> <li>- Fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise mundial;</li> <li>- Alto custo da produção;</li> <li>- Concorrentes com menores custos;</li> <li>- Preço dos produtos e preço dos insumos;</li> <li>- Falta de políticas de incentivo à produção agrícola;</li> <li>- Latifúndios;</li> <li>- Recursos Naturais e Legislação ambiental;</li> <li>- Intempéries climáticas;</li> <li>- Protecionismo (restrição ou regulação do comércio entre países);</li> <li>- Inadimplência.</li> </ul>

Quadro 2: Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Com relação às oportunidades, é identificado que existe boa aceitação dos produtos finais no mercado, isso indica um baixo risco na comercialização dos produtos agropecuários. A demanda crescente pelos produtos agrícolas, a exportação e aumento da população mundial, bem como a tecnologia à serviço da produtividade, o que gera queda nos custos operacionais e maior rentabilidade. E, por último, a proximidade com os fornecedores de produtos e serviços, como uma oportunidade que facilita a solução de problema e agilidade no deslocamento. Contudo, o maior potencial da propriedade hoje é a manutenção na atividade agrícola.

No que tange às ameaças que a empresa sofre, a crise mundial que assolou o mundo na última década e que vem apresentando reflexos numa escala global. O alto custo de produção que não acompanha o declínio dos preços de venda da produção. Outro fator é a incerteza quanto à política nacional de incentivo à produção agrícola. Não há uma política definida de incentivo à compra de insumos, estruturação tecnológica, ou seguro agrícola para intempéries, causados por fatores naturais, ou mesmo uma proteção as constantes baixas dos preços internacionais.

No entanto no ambiente onde a propriedade se insere as terras estão concentradas nas mãos de médios e grandes produtores que com os anos vem sufocando e ingerindo os pequenos que muitas vezes não sobrevivem às crises da economia agrícola. Portanto ao surgirem áreas para a venda que possibilitariam a ampliação da pequena propriedade, devido à falta de reserva de capital excluem automaticamente os pequenos produtores da corrida pela aquisição dessas, pois os grandes e médios latifúndios possuem mais recursos financeiros, pagando mais que um minifúndio poderia pagar.

Além destes fatores mencionados, está a questão do clima e do o protecionismo aos produtos primários brasileiros por parte de alguns países ocasiona perda de mercado e, por consequência, a perda de lucratividade para os produtores e para a balança comercial brasileira. A questão da inadimplência apresentada por cooperativas e o comércio local, são elementos que podem afetar

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

negativamente a propriedade rural. Essas compreendem as forças ambientais incontroláveis pela empresa rural, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil pela família agrícola. Tal cenário abrange algumas dimensões que afetam diretamente ou indiretamente a atuação, o desenvolvimento e o crescimento das atividades da propriedade rural, levando a mesma a tomar atitudes de reação sobre essas dinâmicas.

## CONCLUSÕES

Após a discussão sobre os resultados do estudo pode-se afirmar que o diagnóstico é fundamental para alicerçar as decisões relativas à construção de ações voltadas ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de gestão na propriedade rural familiar. Conforme analisado por Parise (2010), a importância de se pensar estrategicamente deixou apenas de ser um desafio para as grandes empresas, sucedendo assim a necessidade de empregar ferramentas de análise na gestão de pequenos e médios empreendimentos. De acordo com a entrevista e com as observações feitas na propriedade rural, realizou-se uma avaliação do produtor quanto aos seus aspectos de gestão, de organização e do ambiente onde a propriedade está inserida promovendo uma concepção de diagnóstico geral do empreendimento familiar. Pode-se concluir que com a utilização do método de análise SWOT foi possível uma compreensão do sistema de gestão, do mesmo modo indicou o desempenho das atividades agrícolas, permitindo também visualizar gargalos de seus sistemas produtivos, adaptando meios de reformular estratégias em vistas as oportunidades e ameaças, reanalisar procedimentos administrativos e técnicos, reduzindo custos e aumentando sua vantagem competitiva perante suas concorrentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, I.; Rezende S.O.; et al. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. Revista Administra-ção, Ano IV, nº 4, 2007.
- KOTLER, P. Marketing Management. Hall, New Jersey, 1988.
- PADILHA, A.C.M.; GOMES, M.A. et al. O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio. INGEPRO, vol.02, n. 06, 2010.
- PARISE S.M.; SANÇÃO E.; et al. Desenvolvimento Sustentável em Pequenas Propriedades Rurais: Diagnóstico Estratégico em uma Propriedade Rural do Extremo Oeste Catarinense. Congresso Internacional de Administração, 2010.

Palavras-chave: Coronel Barros, Empresa Rural, Ambiente Interno, Ambiente Externo.