AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA PROPRIEDADE RURAL ESPECIALIZADA EM CRIA DE BOVINOS DE CORTE NO ESTADO DO TOCANTINS - BRASIL

ODILON JOSÉ DE OLIVEIRA NETO; JOSÉ JERÔNIMO DE LIMA; VAGNER ANTÔNIO MÁXIMO CÉSAR; SIMONE OLIVEIRA REZENDE; CHRISTIAN DREES;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG / FACULDADE ALVES FARIA - ALFA

GOIANIA - GO - BRASIL

odilonoliveira@yahoo.com.br

PÔSTER

Economia e Gestão do Agronegócio

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA PROPRIEDADE RURAL ESPECIALIZADA EM CRIA DE BOVINOS DE CORTE NO ESTADO DO TOCANTINS - BRASIL

Grupo de Pesquisa 2: Economia e Gestão do Agronegócio

RESUMO

Este artigo é resultante de um diagnóstico analítico do ambiente interno de uma propriedade rural especializada em cria de bovinos de corte. Contudo, este estudo foi composto de levantamento de dados e informações coletados a partir de entrevistas estruturadas aplicadas aos profissionais responsáveis pela produção, mercadologia, sistema de informações, finanças, gestão de pessoas e administração geral da organização. Trata-se de um estudo de caso da Fazenda Alvorada localizada no Estado do Tocantins – Brasil, onde os dados e informações coletadas permitiram a constituição de uma radiografia do ambiente interno da organização mediante aplicação de um roteiro de levantamento (*check-list*) com base na utilização do Modelo *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 da organização e os reflexos na atividade econômica da organização.
Palavras-chaves: Diagnóstico organizacional, Análise *SWOT*, Bovinos de Corte.

ABSTRACT
This article is resulting from an analytical diagnosis of the internal atmosphere of a specialized rural property in it creates of bovine of cut. However, this study was composed of rising of data and information collected starting from interviews structured applied to the responsible professionals for the production, marketing, system of information, finances, people's administration and general administration of the organization. It is treated of a study of case of Finance located Dawn in the State of Tocantins - Brazil, where the data and collected information allowed the constitution of a x-ray of the internal atmosphere of the organization by application of a rising itinerary (check-list) with base in Model *SWOT* use, following by a structured interview contemplating the variables and aspects involved with the economical-financial situation, operations and production, system of managerial information, administration and administration of human resources. To the end, they are noticed in the strategic diagnosis, the positive and negative points of the managerial system of the rural property, the current structuring of the organization and the reflexes in the economical activity of the organization.
Key words: Organizational diagnosis, Analysis *SWOT*, Bovine of Cut.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que uma estratégia representa as alternativas que definem caminhos que levam ao objetivo pretendido. Por outro lado, a estratégia deve estar relacionada com o desempenho pretendido pela organização. Daí, o questionamento, como fazer para relacionar, estratégia e desempenho em um ambiente de uma propriedade rural.

Muitas são as formas de gerir um negócio, contudo, ao buscar modelos que facilitam a aprendizagem dos gestores da organização, visando o sucesso e obtenção de resultados a longo prazo precisa-se compreender o processo decisório em busca do desempenho pretendido pela organização.

No longo prazo a gestão estratégica aumenta a possibilidade de sucesso da empresa em seus negócios, assim sendo, os agentes responsáveis pela tomada de decisão nas empresas devem definir planos funcionais coerentes.

Nesse contexto, destaca-se que esse trabalho tem a preocupação com a estratégia empresarial e a eficiência no gerenciamento das operações em uma organização rural que tem como atividade principal a cria de bovinos de corte.

Por essa razão, ressalta-se a necessidade de observar mecanismos eficientes de gerenciamento que também sejam capazes de impulsionar as estratégias a longo prazo. Pois, empiricamente sabe-se que grande parte das propriedades rurais não possui qualquer tipo de estratégia e muito menos planeja suas atividades afim de possibilitar um retorno sustentável dos investimentos realizados na propriedade rural.

Diante desta constatação questiona-se se um diagnóstico do funcionamento de uma propriedade rural especializada em cria pode definir os indicadores e priorizar problemas visando melhorar o gerenciamento da atividade?

Portanto, esse estudo tem por objetivo analisar o ambiente interno da organização, definindo o desempenho das atividades a partir de um diagnóstico gerencial de uma propriedade rural especializada em cria de bovinos de corte.

Contudo, para se chegar a esse objetivo, foi necessário passar pelas seguintes etapas: diagnosticar o ambiente interno da atividade econômica e seus indicadores atuais de desempenho; analisar os resultados referentes ao ambiente mercadológico, administrativo, de recursos humanos e de produção, definindo a situação atual da organização.

Entre os fatores motivadores da realização desse trabalho, ressalta-se a relevância do diagnóstico organizacional para a Fazenda Alvorada, já que o mesmo contribuiu para posterior verificação dos gestores quanto ao desempenho das atividades de cria de bovinos de corte.

Destaca-se também, que o artigo busca contribuir para o meio acadêmico e profissional devido à carência de estudos e pesquisas cientificas que avaliem o desempenho específico de propriedades rurais especializadas em cria de bovinos de corte.

Espera-se também que esse artigo possa ser observado por gestores de empresas rurais, permitindo aos mesmos uma observação cientifica do funcionamento e dos resultados das atividades agropecuárias, mais especificamente, na cria de bovinos de corte, que dentre as atividades relacionadas à bovinocultura de corte, é uma das mais necessitam de cuidados quanto a observação do desempenho visando-se um melhor retorno sobre os investimentos.

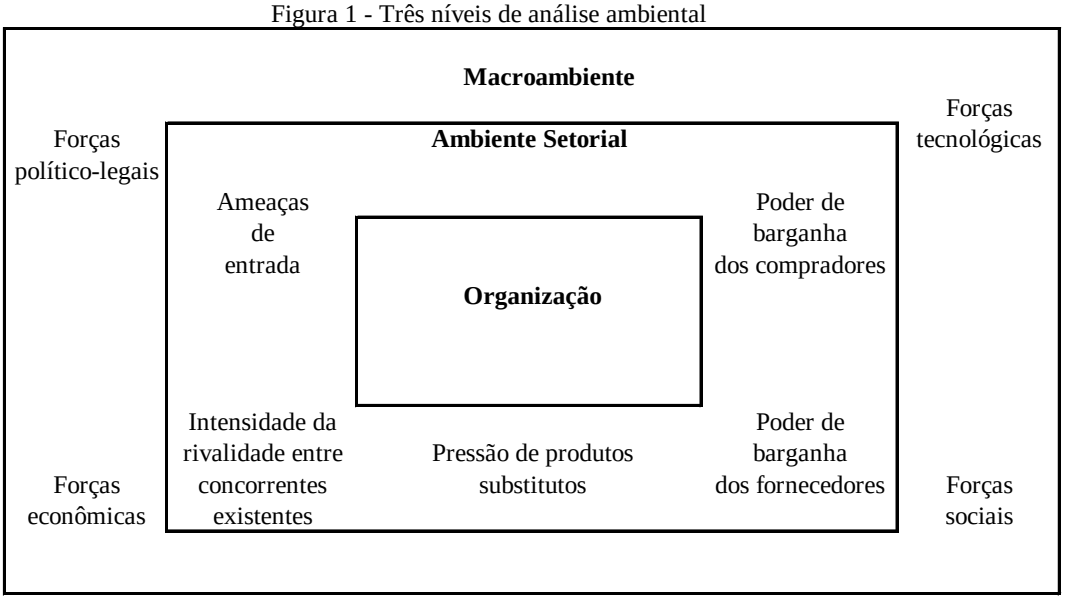
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Análise do Ambiente

Segundo a concepção de Wright, Kroll e Parnell (2000) e Bethlem (2004) diante das necessidades constantes de adaptação das atividades econômicas e gerenciais das organizações as expectativas mercadológicas, principalmente, da relação que se estabelece entre organização e ambiente, a maioria das análises encontradas na literatura especializada, determina que a descrição dos elementos ambientais, assim como, os aspectos estruturais e operacionais das organizações permitam a melhoria do desempenho organizacional, o que normalmente se expressa em função de conceitos de eficácia e eficiência.

Uma forma de compreender melhor essa correlação é analisar a organização do ponto de vista sistêmico quando se refere ao planejamento e controle conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1 - Três níveis de análise ambiental



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

2.2 A Relevância da Análise do Ambiente Interno e o Processo Estratégico

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem que esse passo do processo estratégico, ou seja, a análise do ambiente interno exige que a administração determine a orientação da empresa para seu ambiente externo.

Entretanto, Bethlem (2004) menciona que essa análise da empresa como um todo serve para determinar a estratégia compatível com os recursos disponíveis, servindo para quantificar os hiatos existentes entre a disponibilidade atual de certos recursos que deveriam servir como base para constantes revisões da estratégia organizacional.

Tavares (2005) apresenta a análise do ambiente interno como instrumento que propicia a organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

Diante disso, o ambiente interno de uma empresa é normalmente composto por uma série de recursos (tecnológicos, financeiros e produtivos) de atividades específicas e uma cultura que, no todo, termina por constituir o que se denomina: organização.

Dessa forma, considera-se a mais comum das análises de potencialidades e fraquezas realizadas a partir das principais áreas funcionais e dos principais recursos que permitem a atuação da empresa. Oliveira (2001) apresenta as áreas organizacionais para fim de diagnóstico e análise dos pontos positivos e negativos (vide figura 2) no gerenciamento das atividades empresariais, conforme segue:

a) Marketing: na análise mercadológica deve-se enfatizar o desempenho em pontos específicos, quais sejam: o sistema de distribuição, a análise dos produtos, a pesquisa de mercado que fornece subsídios para a tomada de decisão em marketing, a força de vendas, novos produtos a serem lançados, promoções e propagandas, as políticas mercadológicas e a organização do departamento de marketing.

b) Finanças: a análise financeira pode ser desenvolvida a partir de duas grandes perspectivas, são elas: a análise de índices financeiros (lucratividade, liquidez,

medidas de alavancagem, etc.) e a análise de sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil (decisões e ações financeiras, a estrutura da área financeira, os orçamentos, etc.).

c) Produção ou Operações: nessa área devem-se enfatizar elementos como: instalações industriais, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade de processos e produtos, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento e organização da fábrica.

d) Recursos Humanos: na gestão de recursos humanos consideram-se aspectos relacionados à força produtiva da empresa, como: programas de recrutamento, seleção, treinamento e promoção, rotatividade e absenteísmo de empregados, moral, cargos e salários, plano de benefícios e clima organizacional.

Figura 2. Áreas Organizacionais do Ambiente Interno

Marketing
- Quantidade do produto
- Número de linhas de produto
- Diferenciação de mercado
- Participação do mercado
- Políticas de determinação de preço
- Canais de distribuição
- Programas promocionais
- Serviço ao Cliente
- Pesquisa de Marketing
- Propaganda e Força de venda

Sistema de Informações Gerenciais
- Tipos e velocidade de resposta
- Quantidade das informações correntes
- Capacidade de expansão
- Sistema orientado para o usuário

Operações
- Controle de matérias-primas
- Capacidade de produção
- Estrutura do custo de produção
- Instalações e equipamentos
- Controle de estoques
- Controle de qualidade
- Eficiência energética (sinergia)

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
- Capacidade de P&D de produto
- Capacidade de P&D de processo
- Capacidade de fábrica piloto

Time Gerencial (Decisores)
- Habilidades
- Congruência de valores
- Espírito de equipe
- Experiência
- Coordenação de esforços

Finanças
- Alavancagem financeira
- Alavancagem Operacional
- Proporções do balanço
- Relações com acionistas
- Situação Fiscal

Recursos Humanos
- Capacidade dos funcionários
- Sistemas de pessoal
- Rotatividade de pessoal
- Moral dos funcionários
- Desenvolvimento dos funcionários

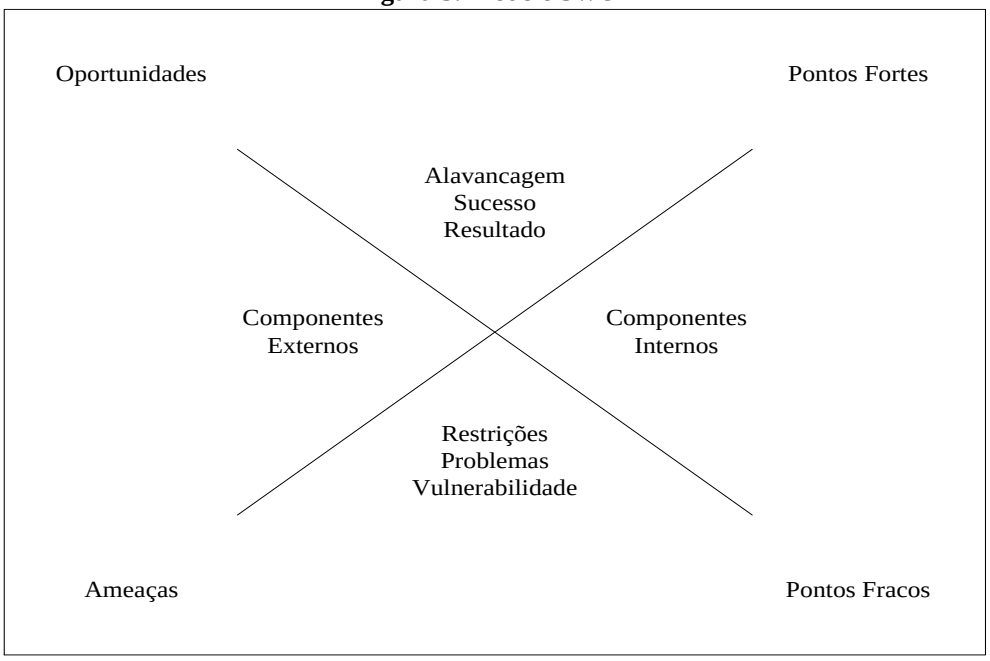
Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

2.3 Modelo *SWOT*

Na concepção de Oliveira Neto (2007) o modelo de análise *SWOT* simplesmente pode ser entendido como exame cruzado das forças internas e das

fraquezas de um organismo, bem como de seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, conforme ilustrado na figura 3 a seguir.

Figura 3. Modelo *SWOT*



Fonte: Adaptado de Oliveira Neto (2007)

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

- eliminar pontos fracos nas áreas pelas qual 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 1 um roteiro analítico do microambiente:

Esses julgamentos podem ser realizados por meio de uma escala de quatro avaliações, como exemplo do quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo de Roteiro Analítico dos Pontos Positivos e Negativos do Ambiente Interno

Item	Muito Desfavorável 1	Desfavorável 2	Neutro 3	Favorável 4
Qualidade do produto		X		
Números de linhas de produto		X		

Diferenciação de mercado	X			
Participação de mercado				X
Políticas de determinação de preço		X		
Canais de distribuição				X
Programas promocionais	X			
Serviço ao Cliente			X	
Pesquisa de Marketing	X			
Propaganda			X	
Força de venda				X

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

Dando continuidade a avaliação ambiental, dar-se-á a discussão sobre os resultados da que envolvem os recursos internos da organização, dentre os quais, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se destacam: os mercadológicos, os de operação e produção, o sistema de informação gerencial, os econômico-financeiros, dentre outros.

Ressaltasse também que 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.

Na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a utilização do roteiro analítico da matriz *SWOT* (*vide* quadro 2), ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, permite compreender os pontos positivos (fracos) e os pontos negativos (fortes), além de ameaças e oportunidades para a organização. Contudo, a aplicabilidade do diagnóstico da performance, representa de maneira simples os resultados referentes as variáveis do ambiente interno que impactam diretamente no negócio.

Quadro 2 - Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente interno

Ambiente Interno	**Pontos Fracos**		**Pontos Fortes**	
Mercadológico	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
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	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
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	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
Coleta de dados e informações	----	--++	-+++	++++
Capacidade de armazenamento de dados	----	--++	-+++	++++
Qualidade dos dados e informações	----	--++	-+++	++++
Integração do sistema gerencial	----	--++	-+++	++++
Velocidade de resposta do sistema	----	--++	-+++	++++
Administração	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
Habilidade	----	--++	-+++	++++
Experiência	----	--++	-+++	++++
Comprometimento com os objetivos	----	--++	-+++	++++
Trabalho em equipe	----	--++	-+++	++++
Coordenação de esforços	----	--++	-+++	++++
Flexibilização administrativa	----	--++	-+++	++++
Finanças	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
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	----	--++	-+++	++++
Recursos Humanos	**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Ótimo**
Capacidade técnica operativa	----	--++	-+++	++++
Sistema de gestão de recursos humanos	----	--++	-+++	++++
Formalização contratual	----	--++	-+++	++++
Rotatividade de pessoal	----	--++	-+++	++++
Motivação dos trabalhadores	----	--++	-+++	++++
Desenvolvimento técnico profissional	----	--++	-+++	++++

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

3. METODOLOGIA

O objeto de estudo compreende o diagnóstico com fins de elaboração de um diagnóstico estratégico para uma propriedade rural especializada na cria de bovinos localizada na região centro norte do Estado do Tocantins, Fazenda Alvorada.

O estudo tem inicio com uma revisão bibliográfica e de literatura referente ao tema: análise de ambiente interno seguida da apresentação da ferramenta para avaliação ambiental (Matriz *SWOT*).

Em um segundo momento, fora realizado a pesquisa relacionada ao levantamento de dados e informações direcionadas à composição e avaliação do ambiente interno, que foi composta por entrevistas estruturadas aplicadas aos profissionais responsáveis pela gerência das atividades de gerenciamento da: produção, sanidade, nutrição, comercialização na propriedade rural.

A coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, verificação dos níveis de produtividade, e demais informações do ambiente interno da propriedade foram obtidas mediante utilização de 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 mensuração dos resultados utilizados para o diagnóstico basearam-se na aplicação da Matriz *SWOT* conforme segue o exemplo do quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Pontuação média por item pesquisado para avaliação do ambiente organizacional (Matriz - *SWOT*)

Área Organizacional	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Mercadológico				4
Produção e Operações			3	
Sistema de Informação Gerencial		2		
Administração		2		
Finanças				4
Recursos Humanos	1			

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

Na seqüência foram definidas as análises sobre a situação atual da organização em estudo (diagnóstico), com intuito de abrir caminho para implementação de mudanças no processo decisório. Para isso, observou-se a pontuação máxima possível, a soma total de pontos conseguidos por área, o número de itens por área organizacional pesquisada, a média de pontos por área e a classificação conforme o exemplo no quadro 4.

Quadro 4 – Aplicação da Matriz *SWOT* na classificação funcional do Ambiente Organizacional

Área Organizacional	Pontuação Máxima	Soma Total de Pontos	Número de Itens	Média de Pontos	Classificação da Área
Mercadológico	24	20	6	3,33	Bom
Produção e Operações	44	15	11	1,36	Ruim
Sistema de Informação Gerencial	20	13	5	2,60	Regular
Administração	24	24	6	4,00	Excelente
Finanças	24	18	6	3,00	Bom
Recursos Humanos	24	22	6	3,67	Muito Bom

Fonte: Adaptado de Oliveira Neto (2006)

3.1 Pesquisa de Campo e Objeto de Estudo

A coleta de dados foi realizada na Fazenda Alvorada, que iniciou suas atividades no dia 24 de abril de 1987, tendo como objetivo a criação de bovinos, a exploração, a comercialização e industrialização de produtos agrícolas, o exercício de atividades agropecuárias.

A Fazenda Alvorada localiza-se no Município de Porto Nacional, no Estado do Tocantins, situada a 400 metros da Ferrovia Norte-Sul. A área total da propriedade rural é de 1.803 hectares, caracterizando-se pela topografia plana, divisão em 3 núcleos e um total de 15 piquetes com capacidade máxima para 4.500 cabeças de gado. A propriedade rural (fazenda) pesquisada possui certificação e todo seu rebanho é rastreado.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Dando continuidade a avaliação ambiental apresenta-se a discussão sobre os resultados da pesquisa que envolve o diagnóstico funcional das áreas da organização.

Embora considerado controlável o ambiente interno determina a orientação da empresa rumo a seus objetivos, evidenciando os interesses dos grupos envolvidos no negócio. Por essa razão, 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 de uma adaptação da matriz *SWOT*, ferramenta capaz de permitir uma analise específica das atividades, compreendendo os pontos positivos e pontos negativos, além das ameaças e oportunidades para a organização.

A aplicabilidade da matriz *SWOT* pode ser verificada nas tabelas a seguir, isso porque, os fatores internos observados representam de maneira simples os resultados referentes as variáveis do ambiente interno que impactam diretamente no negócio.

4.1 Análise do Ambiente Mercadológico

Ao observar a tabela 1, percebe-se durante o levantamento que a propriedade consegue manter um excelente padrão de qualidade, já que em média o desmame dos (das) bezerros (as) é conseguido com aproximadamente 7 meses. Destaca-se também que em média os machos chegam ao peso de desmame com 190 kg enquanto as fêmeas alcançam algo em torno de 160 kg.

No ano de 2007 o preço médio de negociação dos bezerros e bezerras foi respectivamente R$ 380,00 e R$ 250,00.

Contudo, a propriedade vem conseguindo bons resultados mercadológicos, em parte devido a utilização de tecnologia de produção adequada, destacando que do total de nascimentos referidos as matrizes da propriedade, 22% é fruto de inseminação artificial e 78% resulta de monta natural.

A qualidade e os bons níveis de ganho de peso dos bezerros e bezerras em parte é conseguido devido cruzamento industrial de duas raças (Simental x Nelore) que apresentam alta precocidade e bom ponderal.

De acordo com a tabela 1 pode-se observar que na área mercadológica a propriedade apresenta-se em alto nível, o que permite que a empresa alcance uma boa performance nas negociações.

Tabela 1. Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente mercadológico

Ambiente Mercadológico	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Qualidade e padronização do bezerro na desmama.				4
Precocidade do bezerro na desmama.				4
Aceitação do animal no mercado				4
Peso do animal na desmama				4
Preço do animal perante o mercado em geral				4
Uso de tecnologia na produção			3	
Nº de Itens: 06 **Pontuação Máxima:** 24 Pontos	**Total**	23	**Média**	3,83

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Produção e Operações

De acordo com a tabela 2, a área de produção e operações consegue desenvolver um bom planejamento e controle na execução das atividades, conseguindo assim resultados satisfatórios a partir de um controle na alimentação baseado no rodízio de pastagens. Com isso, tem-se conseguido um bom nível de utilização da capacidade de produção por hectare, o que contribuiu para o crescimento da taxa de natalidade, alcançando algo próximo dos 93%. Por outro lado, a taxa de mortalidade é apenas de 2%.

A produtividade apresentada se dá pela excelente média de tempo entre parto das matrizes que é de 14 meses. Outro fator que tem contribuído para o alcance dos resultados é a distribuição dos animais na propriedade, que se divide em 3 núcleos de produção, sendo ao todo, 15 piquetes distribuídos entre os núcleos, o que tem proporcionado a criação de 3.5 unidades/animais (U.A.) (matrizes) por hectare ano (H.a.) e 3.4 U.A. (bezerros e bezerras) por hectare ano. Quanto a taxa de descarte das matrizes, essa é de 10%.

Os resultados apresentados só são possíveis por que a propriedade possui uma boa estrutura física de manejo, com instalações que permitem um bom desempenho das atividades. Essas instalações encontram-se distribuídas conforme as necessidades, sendo constituídas por: cochos, bebedouros, currais, brets e balanças.

Tabela 2. Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente de produção e operações

Ambiente Produção e Operações	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Qualidade do pasto (suporte/rotatividade na postagem)		2		
Capacidade de produção			3	
Taxa de natalidade				4
Taxa de mortalidade				4
Tempo entre parto das matrizes				4
Matrizes por hectare			3	
Produção de bezerros por hectare			3	
Estrutura física de manejo			3	
Instalação e equipamentos			3	
Transparência na gestão e estrutura do custo de produção			3	

Taxa de descarte				3	
Nº de Itens: 11	**Pontuação Máxima:** 44 Pontos	**Total**	35	**Média**	3,18

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 O Sistema de Informação Gerencial

Baseando-se na tabela 3, destaca-se que a propriedade possui um sistema informatizado de coleta de dados com utilização do *software* multi-bovinos, que tem como função principal armazenar os dados coletados através do sistema de gestão da propriedade.

A efetividade do sistema de informação só é possível devido a integração das áreas gerenciais da propriedade, entretanto, a direção é quem alimenta o sistema três vezes por semana. Por outro lado, ressalta-se a limitação quanto a capacidade de resposta da direção quanto a divulgação dos resultados obtidos, o que torna as tomadas de decisão mais lentas.

Esta área organizacional é uma das que apresentou melhores resultados, isso se deve a boa integração entre a gerência da propriedade rural e a administração (direção geral) da mesma, e também ao bom nível de capacitação de ambos, o que torna as informações coletadas e repassadas para a direção sejam bastante confiáveis.

Por outro lado, a demora da divulgação do desempenho (respostas do sistema) pode se tornar um fator negativo para a gestão da propriedade, já que muitas vezes os funcionários passam a tomar decisões sem o aval da diretoria. O que não compromete necessariamente a qualidade das informações, já que essas se baseiam nos dados coletados.

Diante dos resultados apresentados verificou-se que esta em estudo a implantação de um sistema interligando a gestão da propriedade ao escritório central, onde se encontra a direção geral (administração). A execução desse projeto visa essencialmente, minimizar o tempo de resposta, diminuir os gastos com o transporte para a locomoção e com as despesas telefônicas.

Tabela 3. Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do sistema de informação gerencial

Ambiente Sistema de Informação Gerencial		**Ruim**	**Regular**	**Bom**	**Excelente**
Coleta de dados e informações				3	
Capacidade de armazenamento de dados				3	
Qualidade dos dados e informações				3	
Integração do Sistema Gerencial					4
Velocidade de resposta do sistema			2		
Nº de Itens: 05	**Pontuação Máxima:** 20 Pontos	**Total**	15	**Média**	3

Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 Administração da Propriedade Rural

Ao observar a tabela 4, nota-se que tanto os administradores quanto os trabalhadores responsáveis pelas operações possuem habilidade e experiência necessária para execução de suas atividades, o que é considerado um ponto positivo para a tomada

de decisão, assim como para o aumento da produtividade e crescimento econômico da propriedade.

No entanto, o crescimento sustentável só é possível se os objetivos continuarem a ser definidos a partir do comprometimento das pessoas envolvidas nas atividades como um todo, tornando mais fácil a coordenação de esforços. Assim sendo, destaca-se nesse contexto, os cronogramas de trabalho, que são estabelecidos de acordo com as atividades atribuídas ao período (safra e entressafra).

Apesar de possuir uma experiência considerável para a atividade, a administração é considerada rígida, ou seja, esse é um ponto negativo para a propriedade, pois para alguns trabalhadores, trata-se de um fator inibidor da aproximação da administração com os mesmos. Diante disso, verifica-se a possibilidade dessa rigidez afetar de algum modo o desempenho dos trabalhadores quanto aos resultados planejados.

Nesse caso, o desempenho da propriedade pode ser prejudicado, já que alguns problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente podem se transformar em grandes barreiras para o desenvolvimento das atividades produtivas devido a concentração e rigidez das decisões.

Tabela 4. Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente administrativo

Ambiente Administração	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Habilidade			3	
Experiência			3	
Comprometimento com os objetivos				4
Trabalho em equipe		2		
Coordenação de esforços			3	
Flexibilidade administrativa		2		
Nº de Itens: 06 **Pontuação Máxima:** 24 Pontos	**Total**	17	**Média**	2,80

Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 Gestão Financeira

Conforme a tabela 5 pode-se verificar que a propriedade possui índices regulares de liquidez geral, isso porque, a propriedade rural conta com animais com alto potencial de negociação. Porém, a sua capacidade de pagamento a curto prazo deixa um pouco a desejar, já que a mesma encontra-se com saldos (caixa) baixos, o que define a necessidade de venda de U.A. (unidades animais) para saldar suas despesas a curto prazo.

A estrutura de capital e endividamento da propriedade rural encontra-se sob controle, destacando que a mesma apresenta-se com bons índices de garantia sobre o capital de terceiros – IGCT, uma vez que para cada R$ 1,00 (um real) de terceiros na empresa a mesma possui aproximadamente R$ 0,73 (setenta e três centavos) de capital próprio para garantir o pagamento. Por outro lado, destaca-se que boa parte do capital de terceiros refere-se a financiamentos a longo prazo.

A falta de demonstrativos financeiros transparentes impedem que a organização tenha informações concretas da atual situação de rentabilidade e ao mesmo

tempo impede que a mesma utilize-se de importantes ferramentas de gerenciamento de riscos de investimento, como é o caso, dos indicadores de viabilidade, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Apesar da boa estrutura de coleta de dados e informações percebe-se a presença de falhas no controle das atividades e decisões de ordem financeira na propriedade.

Tabela 5. Roteiro analítico dos pontos positivos e negativos do ambiente econômico-financeiro

Ambiente Finanças	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Liquidez / capacidade de pagamento		2		
Estrutura de capital / endividamento			3	
Rentabilidade		2		
Demonstrativos financeiros	1			
Comprometimento fiscal e tributário			3	
Análise de investimento VPL / TIR		2		
Nº de Itens: 06 **Pontuação Máxima:** 24 Pontos	**Total**	13	**Média**	2,17

Fonte: Dados da Pesquisa

4.6 Administração de Pessoal

Na tabela 6 pode-se notar que a empresa possui uma capacidade técnica operativa regular, enquanto que o nível de conhecimento do pessoal responsável pelas operações produtivas refere-se principalmente a experiência pratica.

Por outro lado, mesmo possuindo funcionários com bom nível de capacitação, a empresa ainda deixa muito a desejar em relação a gestão de recursos humanos, isso porque, a mesma não possui no momento mecanismos que permitam o gerenciamento de informações relativas ao desempenho dos trabalhadores.

Fatores como esses permitem que a empresa não possua parâmetros referentes a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, e também, do nível motivacional, da qualidade de vida no trabalho, dentre outros aspectos fundamentais para o alcance de resultados satisfatórios a longo prazo.

Entretanto, destaca-se na área de recursos humanos o baixo índice de rotatividade e a alta taxa de trabalhadores contratualmente formalizados, essa última, 100% de acordo com a legislação vigente. Fatores esses, que contribuem para uma melhoria dos aspectos motivacionais, da qualidade de vida no trabalho e da produtividade.

Tabela 6. Roteiro dos pontos positivos e negativos do ambiente de gestão de recursos humanos

Ambiente Recursos Humanos	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Capacidade técnica operativa		2		
Sistema de gestão de Recursos Humanos	1			
Formalização contratual				4
Relatividade de pessoal				4

Motivação dos trabalhadores				3	
Desenvolvimento técnico profissional			2		
Nº de Itens: 06	**Pontuação Máxima:** 24 Pontos	**Total**	16	**Média**	1,5

Fonte: Dados da Pesquisa

4.7 Avaliação final do gerenciamento das áreas organizacionais

O resultado final foi determinante na construção do diagnóstico geral da propriedade rural pesquisada, onde pode se concluir que a área mercadológica é a que se apresenta mais positiva quanto ao desempenho, assim como a produção e as operações destacam-se como um ponto forte da organização segundo os indicadores levantados no estudo.

Como pode ser observado na tabela 7 à administração da propriedade e também o planejamento e controle financeiro da propriedade merecem atenção especial, isso porque, essas áreas organizacionais apresentaram resultados abaixo do ideal. Concluiu-se assim, a partir dos resultados obtidos no estudo, que a área responsável pela gestão de recursos é a que se apresentou mais problemática, principalmente pela falta de definição de um sistema de gerenciamento que aproxime os objetivos das pessoas e da organização.

Tabela 7. Resultado final da avaliação dos pontos positivos e negativos da organização

Área Organizacional	Pontuação Máxima	Soma Total de Pontos	Média de Pontos	Classificação da Área	Definição da Avaliação
Mercadológico	24	23	3,83	Excelente	Positivo
Produção e Operações	44	35	3,18	Muito Bom	Positivo
Sist. de Informação Gerencial	20	15	3	Bom	Positivo
Administração	24	17	2,80	Regular	Neutro
Finanças	24	13	2,17	Regular	Neutro
Recursos Humanos	24	16	1,5	Ruim	Negativo
Resultado Final	160	119	2,75	Regular	Neutro

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 de bovinos, assim como os dados e informações obtidos no decorrer do estudo é fundamental para alicerçar as decisões relativas e construção de um plano estratégico.

Diante do estudo percebe-se que as perspectivas envolvidas na gestão de uma propriedade especializada em cria de bovinos se encontram inseridos em uma diversidade de ambientes, o que conduz a necessidade de se avaliar o desempenho organizacional, onde se utilizou a Matriz *SWOT*. Sendo que essa foi fundamental para auxiliar a administração na tomada de decisão para um melhor desenvolvimento das atividades na propriedade.

Entretanto, considerando a relevância sócio-econômica da pecuária bovina de corte para o Estado de Tocantins e para o Brasil, somada ao comportamento do ambiente que envolve as propriedades rurais especializadas em cria de bovinos, destaca-se que esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, principalmente, pela utilização de

uma metodologia de diagnóstico empresarial pouco difundida na análise de atividades agropecuárias, nesse caso, a Matriz *SWOT* possibilitou a avaliação do desempenho atual das atividades tendo em vista os objetivos da empresa rural estudada.

Por esta razão, 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.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA/ FAEPE, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPE, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA NETO, O. J. **Gestão Estratégica na Bovinocultura de Corte.** 2006. 59 f. Monografia (Disciplina: Gestão Estratégica do Mestrado em Agronegócio) – Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J..; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.