

Matriz SWOT como ferramenta de planejamento para uma aliança mercadológica de carne bovina

Greicy Sofia Maysonave¹
Fabiano Nunes Vaz²
Leonir Luiz Pascoal³
Ana Carolina Teixeira Silveira Cougo⁴
Mariana Silva Scott Hood⁵
Alessany Machado Navarro⁶

Ideias centrais

- O desenvolvimento de estratégias e uso de ferramentas organizacionais tem sido cada vez mais necessárias no meio rural.
- A matriz SWOT é uma técnica de planejamento estratégico simples e de fácil uso, cuja abrangência metodológica permite que seja aplicada em diversas áreas.
- O fluxo de informação simétrico entre os atores de uma aliança mercadológica é ponto fundamental para seu sucesso.
- A SWOT aplicada a diferentes atores de uma aliança mercadológica auxilia a um melhor entendimento de como cada elo percebe o sistema ao qual está inserido e se existe sintonia entre as diferentes percepções.
- Este estudo buscou a geração de conhecimento científico e o desenvolvimento de estratégias que ajudem a aliança mercadológica APROCCIMA a implementar soluções, auxiliando no aumento da competitividade frente ao mercado da carne.

RESUMO

As dificuldades de gestão das propriedades rurais tornam imprescindível o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais, com o auxílio de ferramentas de qualidade que possam suprir essa lacuna no meio rural. O objetivo deste trabalho foi utilizar a matriz SWOT (strength, weakness, opportunity, and threat analysis), para identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na análise de uma aliança mercadológica de carne bovina. A partir de um estudo prévio do processo de produção, elaborou-se uma matriz com os principais pontos identificados nos ambientes interno e externo. Posteriormente, a matriz SWOT foi aplicada aos elos de produção, industrialização e distribuição, para que fossem interpretadas as visões individuais referentes a cada variável apresentada. A partir dos resultados obtidos, identificaram-se os principais pontos positivos e negativos apontados pelos diferentes elos. Assim, podem-se elaborar estratégias para um melhor planejamento sobre o negócio e uma gestão mais efetiva, buscando-se minimizar as fraquezas e ameaças e aproveitando-se as forças e oportunidades para uma aliança mercadológica da carne.

Termos para indexação: ambiente externo, ambiente interno, análise de cenário, cadeia produtiva, sintonia entre elos.

SWOT matrix as a planning tool for a bovine meat market alliance

ABSTRACT

The difficulties for the management of rural properties makes it essential the development of new organizational strategies, with the help of quality tools that can fill this gap in rural areas. The objective of this work was to use the SWOT matrix, in order to identify the strengths, weaknesses, threats, and opportunities for the analysis of a beef cattle marketing alliance. From a previous study of the production process, a matrix was elaborated with the main points identified in the internal and external environments. Subsequently, the SWOT was applied to the production, industrialization and distribution links, so that the individual views referring to each presented variable could be interpreted. Based on the

Recebido em
08/05/2019

Aprovado em
12/11/2019

Publicado em
18/02/2020



This article is published in Open Access under the Creative Commons Attribution licence, which allows use, distribution, and reproduction in any medium, without restrictions, as long as the original work is correctly cited.

¹ Zootecnista, mestra em Zootecnia, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Zootecnia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: greicysm@gmail.com.

² Zootecnista, doutor em Agronegócios, professor da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: fabianonunesvaz@gmail.com.

³ Zootecnista e médico veterinário, doutor em Zootecnia, professor da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: llpascoal@yahoo.com.br.

⁴ Acadêmica do curso de Zootecnia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: anacarolinacougo@gmail.com.

⁵ Acadêmica do curso de Zootecnia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: marianascotthood@outlook.com.

⁶ Acadêmica do curso de Zootecnia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail: alessanymachadonavarro@gmail.com.

obtained results, the main positive and negative points were identified by the different links. This way, strategies can be elaborated for a better business planning and a more effective management, seeking to minimize the weaknesses and threats and seize the strengths and opportunities for a meat market alliance.

Index terms: external environment, internal environment, productive chain, scenario analysis, syntony between links.

INTRODUÇÃO

No planejamento de um negócio agropecuário é de fundamental importância ter-se o conhecimento dos riscos que o empreendimento pode correr e das consequências que pode acarretar. Diante das dificuldades de gestão das propriedades rurais, é imprescindível o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais, com o auxílio de ferramentas de qualidade que possam vir a suprir essa lacuna no meio rural.

A matriz SWOT é uma técnica utilizada para fazer análises de cenários. Serve como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Caracteriza-se por apresentar um sistema simples, com o objetivo de verificar a posição da empresa no ambiente do qual faz parte (Daychouw, 2010).

A aplicação da matriz SWOT se torna favorável, quando procura modificações fundamentais para melhorar os trabalhos a serem realizados (Martins et al., 2016). De acordo com Silva et al. (2017), para melhorar a competência, é preciso que a organização faça um estudo seguro do cenário que a cerca, observando os novos concorrentes e utilizadores externos e internos da mesma forma que todas as pessoas incluídas direta e indiretamente no setor.

De acordo com Silva et al. (2011), por meio dessa ferramenta, estratégias podem ser elaboradas no intuito de se obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional, pois, com ela, é possível ter-se uma visão clara e objetiva sobre quais são as forças e fraquezas, no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no ambiente externo. Do estudo obtido pelo cruzamento entre pontos positivos e negativos, a empresa consegue analisar as oportunidades do mercado e, assim, desfrutar ao máximo de suas forças, bem como identificar as lacunas que precisam ser preenchidas (Carvalho & Senna, 2015).

Os resultados advindos da análise podem ser interpretados de várias formas, visto que não haverá muita disparidade entre eles, pois, parte-se do princípio básico de correlacionar os dados, forças com ameaças, forças com oportunidades, fraquezas com ameaças e fraquezas com oportunidades. Quem define o modelo a ser seguido para chegar no melhor resultado é a empresa (Kloc, 2012).

Procurando opor as forças que impulsionam a ordem para diante, com pontos fortes e oportunidades, e forças que arrastam para trás (pontos fracos e ameaças), a matriz SWOT tem sério cuidado para atingir o objetivo de mapear o cenário da organização (Souto-Maior, 2013).

O objetivo deste trabalho foi descrever uma cadeia produtiva de carne bovina que se organiza na forma de aliança mercadológica, visando tanto verificar se há sintonia entre os elos quanto obter uma visão sistêmica do negócio. Para tanto, avaliou-se o uso da matriz SWOT, para identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, na análise de uma aliança mercadológica de carne bovina.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de natureza exploratória, com o uso de entrevista direta e aplicação de matriz SWOT. O foco do estudo foi a aliança mercadológica de carne bovina Aprocima (Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra), localizada na região dos Campos de Cima da Serra, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. As entrevistas foram direcionadas a três diferentes elos da aliança mercadológica: 1. produtores – localizados nas

idades de Campestre da Serra (31%), Vacaria (31%), André da Rocha (15%), São Francisco de Paula (15%) e Bom Jesus (8%); 2. Mercados – Antônio Prado (50%) e Caxias do Sul (50%) e 3. Indústria frigorífica – Farroupilha (100%). A coleta de dados foi realizada por uma equipe de entrevistadores previamente treinados.

Realizar entrevistas gera um grande valor esclarecedor de um todo descrito em um contexto, principalmente quando se empregam perguntas abertas, com indagações semiestruturadas (Vergara, 2003; Rosa & Arnoldi, 2006).

Para melhor entender a cadeia produtiva, elaborou-se uma matriz SWOT – que foi utilizada a partir de um estudo prévio de identificação do processo produtivo da aliança mercadológica. A matriz foi aplicada aos elos de produção (13 produtores), industrialização (01 agroindústria) e distribuição (04 varejos).

A elaboração da matriz se deu em duas etapas principais, descritas a seguir.

1 – Em um primeiro momento, foram elencadas 22 variáveis, relacionadas à aliança mercadológica em estudo, das quais 11 eram relativas ao ambiente interno, e as outras 11, ao ambiente externo.

2 – As variáveis foram apresentadas aos respondentes de forma que pudessem classificá-las de acordo com o seu entendimento, e havia duas opções de resposta para cada ambiente: para o interno, força ou fraqueza; para o externo, oportunidade ou ameaça.

Posteriormente, por meio das respostas indicadas pelos produtores rurais, agroindústria de processamento e varejos, foi possível obter uma visão sistêmica dos principais pontos positivos e negativos encontrados na aliança mercadológica, na interpretação de cada agente e na sintonia entre eles.

MATRIZ SWOT

	Força	Fraqueza
Alterações no ambiente INTERNO		
Qualidade do produto		
Baixa escala de produção individual		
Baixa escala de produção total		
Relação entre produtores associados		
Gestão da aliança		
Sistemas de produção dos Campos de Cima da Serra		
Relação com um único abatedouro		
União com outras instituições		
Custo de produção		
Clima e relevo relação às outras regiões produtoras do Brasil		
Outro:		
Outro:		

	Oportunidade	Ameaça
Alterações no ambiente EXTERNO		
Competição com outras marcas de carne existentes no mercado		
Tendência a baixar o consumo de carne bovina		
Outras opções de renda com a terra		
Grandes empresas do comércio de carnes em geral		
Inovação tecnológica (exemplo irrigação, puro grão, zootecnia de precisão)		
variações cambiais (dolar, euro)		
Dependência de um único abatedouro		
Treinamento da mão de obra rural na região da APROCCIMA		
Mão de obra rural na região da APROCCIMA		
Preço relativo da <i>Commodity</i> boi gordo		
Outro:		
Outro:		

Figura 1. Modelo de matriz SWOT

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da amostra

Produção

A amostra de produtores contou com um número de 13 entrevistas representado quanto ao gênero por 11 homens (85%) e 2 mulheres (15%). A idade média foi de 57 anos. Quanto à escolaridade, o grau de instrução com maior prevalência foi o ensino superior, que representou 85% do total. Os produtores se concentram na região dos Campos de Cima da Serra, no estado do Rio Grande do Sul.

Distribuição

O elo de distribuição é representado por quatro varejos, distribuídos em duas cidades: Antônio Prado e Caxias do Sul. Os dados coletados por meio de entrevista direta revelaram que a faixa etária dos donos dos estabelecimentos está entre 53 e 63 anos de idade. O tempo na atividade tem o mínimo de 22 e o máximo de 32 anos. Os dados indicam um alto grau de experiência em anos, por parte dos donos nesse segmento, e apresentam uma média de 26 anos de atividade, número bastante representativo.

Industrialização

O elo de industrialização é representado por um único frigorífico, localizado na cidade de Farroupilha, RS. Caracteriza-se por ser um prestador de serviços da Aproccima. A entrevista, feita diretamente com o dono da agroindústria, tornou possível realizar sua caracterização. O entrevistado é do sexo masculino e tinha, à época, 57 anos de idade, 25 dos quais dedicados a essa atividade. Possui ensino superior completo e ocupa a função de diretor na empresa.

Ambiente interno

O ambiente interno, analisado em setores e organizações, é capaz de apresentar dois vieses, sendo eles (i) pontos fortes e (ii) pontos fracos. O primeiro, pode ser visto como vantagens estruturais manobráveis pela empresa, e se beneficiam diante as oportunidades e ameaças do ambiente externo. O segundo está relacionado às instabilidades estruturais reconhecíveis e suscetíveis da empresa (Oliveira, 2011).

As forças e fraquezas indicadas pelo elo da produção animal foram identificadas; observa-se que a gestão da aliança e qualidade do produto foram apontadas por 100% dos produtores como pontos fortes, seguidas de relação entre produtores associados e alterações no ambiente com 92,3% (Tabela 1).

Tabela 1. Análise SWOT do ambiente interno do elo da produção animal (produtores).

FORÇAS	FRAQUEZAS
Gestão da aliança (13).	Relação com um único abatedouro (12).
Qualidade do produto (13).	Baixa escala de produção total (10).
Relação entre produtores associados (12).	Baixa escala de produção individual (10).
Alterações no ambiente interno (12).	Custo de produção (5).
Sistemas de produção dos Campos de Cima da Serra (11).	Sistemas de produção dos Campos de Cima da Serra (3).

Teixeira (2017) definem qualidade como o “grau de adequação de certas propriedades (atributos) às exigências particulares (especificações) estabelecidas pelo consumidor para um dado uso”. É importante salientar que a interpretação da variável “qualidade do produto” pela totalidade dos produtores, como ponto forte, indica que existe um entendimento do elo sobre a importância deste atributo diante do mercado. Essa noção tende a ser um diferencial, visto que o sucesso de uma cadeia produtiva está alicerçado no atendimento das necessidades e expectativas do consumidor final.

Quando se trata de “relação entre produtores associados”, também apontado como um dos principais pontos fortes, verificou-se, durante as entrevistas, que existe cooperação e envolvimento por parte de todos os produtores nos assuntos relacionados à aliança. Esta parceria começou antes da Aproccima, visto que a criação da associação foi resultado da iniciativa de um grupo de pecuaristas da região nordeste do Rio Grande do Sul, pertencentes ao Sindicato dos Produtores Rurais de Vacaria, e ao Clube de Integração e Troca de Experiências (CITE 120) (Malafaia, 2010).

No âmbito de fraquezas, os itens mais citados foram relação com um único abatedouro (92,3%), baixa escala de produção total e individual (79,92%) e custo de produção (38,46%).

Nota-se que o “sistema de produção dos Campos de Cima da Serra” foi identificado como sendo força, para alguns produtores, e fraqueza, para outros, o que mostra uma discordância de opiniões, dentro da aliança, no que diz respeito a uma característica fundamental da Aproccima, visto que diferencia seus produtos justamente através da identificação geográfica (Tabela 1).

Os usos de marcas, selos e etiquetas, como a de denominação de origem (DO) e a de identificação geográfica (IG), são ferramentas que sinalizam garantias de qualidade dos produtos aos consumidores (Verbeke et al., 2010). Assim, é importante que exista clareza e entendimento, por parte de todos os produtores, quanto à real importância de se trabalhar com um sistema que possa vir a diferenciar e agregar valor à carne junto aos consumidores finais.

Tabela 2. Análise SWOT do ambiente interno do elo da distribuição (varejos).

FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade do produto (4).	Baixa escala de produção individual (3).
Gestão da aliança (4).	
Clima e relevo em relação às outras regiões produtoras do Brasil (4).	Baixa escala de produção total (3).
União com outras instituições (3).	
Sistemas de produção dos Campos de Cima da Serra (3).	Custo de produção (1).

A mesma matriz SWOT foi apresentada ao elo de distribuição (Tabela 2). Do ponto de vista dos varejos, o ambiente interno, a qualidade do produto, a gestão da aliança, o clima e o relevo, foram apontados por 100% dos respondentes como sendo pontos fortes, juntamente com a união com outras instituições e sistemas de produção dos Campos de Cima da Serra, o que representa 75% do total. As principais fraquezas apontadas pelo elo distribuidor foram a baixa escala de produção individual e o total (75%) e o custo de produção (25%).

Tabela 3. Análise SWOT do ambiente interno do elo de industrialização (agroindústria).

FORÇAS	FRAQUEZAS
Gestão da aliança.	Baixa escala de produção individual.
Qualidade do produto.	Baixa escala de produção total.
Relação entre produtores associados.	Custo de produção.
Relação com um único abatedouro.	

Observa-se na Tabela 3, pela análise da matriz SWOT referente ao elo de industrialização da aliança mercadológica que, quanto ao ambiente interno, do ponto de vista da agroindústria, os itens gestão da aliança, relação entre produtores associados, relação com um único abatedouro e qualidade do produto são os pontos fortes. Como fraquezas estão a baixa escala de produção individual e o total e o custo de produção.

Quando comparadas as análises SWOT aplicadas aos elos produção, industrialização e distribuição, pode-se notar que, em relação ao ambiente interno, a gestão da aliança e a qualidade do produto foram os itens em comum identificados como sendo os pontos de força.

A boa gestão de uma empresa é fundamental tanto para o seu sucesso quanto para sua sobrevivência no mercado. A gestão baseia-se na construção de relacionamentos integrados e duradouros, e os conhecimentos gerados devem ser compartilhados, aplicados, geridos pela empresa e inseridos na cadeia de produção (Ribeiro, 2017).

No caso da Aproccima, a “gestão da aliança” foi avaliada como uma força pelos três elos estudados, o que mostra que existe uma sintonia de interpretação e uma boa avaliação da gestão por parte dos integrantes da aliança; este um ponto é considerado positivo e crucial e, à medida que essas relações transacionais vão sendo identificadas como estáveis, elas acarretam o crescimento da aliança mercadológica como um todo.

Ao serem confrontadas as análises SWOT, no âmbito das fraquezas, a baixa escala de produção individual e o total e o custo de produção foram apontados nas três matrizes analisadas. A baixa escala de produção se deve principalmente a dois fatores: a) em razão da demanda pelo produto por parte dos clientes, visto que a aliança trabalha com quatro varejos fixos; b) a capacidade de produção individual, caracterizada pela heterogeneidade, especialmente no tamanho das unidades produtivas, que apresentam propriedades que vão de menos de 100 a mais de 5.000 ha de área total.

De acordo com Kotler (2000), as forças e fraquezas precisam ser avaliadas periodicamente. Souto-Maior (2013) indica que devem ser escolhidos os pontos fortes e fracos mais importantes do ambiente interno, ou seja, qualidades que devem ser fortalecidas e deficiências que devem melhoradas, para que desse modo se consiga-se usufruir das chances e enfrentar as ameaças.

Segundo Rocha et al. (2018), o principal benefício desse método de análise para um empreendimento, seja ele rural ou não, é a competitividade que as forças trazem, ou seja, a análise SWOT terá mais relevância, quando a empresa tiver mais vantagens diante da concorrência. Em relação às fraquezas, para superar as dificuldades da empresa, é preciso analisá-las e estudá-las de forma isolada.

Ambiente externo

O ambiente externo envolve uma análise das forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) (Cobra, 2003). De acordo com Daychouw (2010), o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

Tabela 4. Análise SWOT do ambiente externo do elo da produção animal (produtores).

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Inovação tecnológica. Exemplo: irrigação, puro grão, zootecnia de precisão (12).	Dependência de um único abatedouro (13).
Tendência a baixar o consumo de carne bovina (10).	Mão de obra rural na região da Aproccima (9).
Treinamento da mão de obra rural na região da Aproccima (11).	Variações cambiais: dólar, euro (8).
Preço relativo da commodity boi gordo (10).	Grandes empresas do comércio de carnes em geral (6).
Competição com outras marcas de carne existentes no mercado (8).	Outras opções de renda com a terra (5).

Em relação ao elo de produção, foram indicados como oportunidades a inovação tecnológica (apontada por 92,3% dos respondentes), seguida de tendência a baixar o consumo de carne bovina, treinamento e mão de obra na região, preço relativo da commodity boi gordo e competição com outras marcas de carne existentes no mercado. No quesito ameaças, a dependência de um único abatedouro se sobressaiu (representando 100% dos entrevistados), acompanhado pelas variáveis mão de obra rural na região, variações cambiais, grandes empresas do comércio de carnes em geral e outras opções de renda com a terra, que foram apontados como os itens que causam insegurança aos produtores (Tabela 4).

Ao se analisar as respostas do elo da distribuição (Tabela 5), identificam-se como oportunidades os itens inovação tecnológica (100%), dependência de um único abatedouro (75%) e treinamento da mão de obra (50%). Como ameaças, identificam-se: tendência a baixar o consumo e grandes empresas do comércio de carne, que representam 75% dos varejos, e variações cambiais e mão de obra rural, com 50%.

Tabela 5. Análise SWOT do ambiente externo do elo da distribuição (varejos).

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Inovação tecnológica. Exemplo: irrigação, puro grão, zootecnia de precisão (4).	Tendência a baixar o consumo de carne bovina (3).
Dependência de um único abatedouro (3).	Grandes empresas do comércio de carnes em geral (3).
Treinamento da mão de obra rural na região da Aproccima (2).	Variações cambiais: dólar, euro (2).
	Mão de obra rural na região da Aproccima (2).

Tabela 6. Análise SWOT do ambiente externo do elo de industrialização (agroindústria).

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Dependência de um único abatedouro.	Competição com outras marcas de carne existentes no mercado.
Inovação tecnológica. Exemplo: irrigação, puro grão, zootecnia de precisão.	Grandes empresas do comércio de carnes em geral.
Outras opções de renda com a terra.	Mão de obra rural na região da Aproccima.
Treinamento da mão de obra rural na região da Aproccima.	Preço relativo da commodity boi gordo.

Quanto à matriz da agroindústria, outras opções de renda com a terra, inovação tecnológica, dependência de um único abatedouro e treinamento da mão de obra rural na região foram os tópicos identificados como oportunidades (Tabela 6). Competição com outras marcas de carne, grandes empresas no comércio de carne, mão de obra rural na região e preço relativo da commodity boi gordo foram as variáveis relacionadas a ameaças.

Em uma organização, o que impacta diretamente o ambiente são as ameaças, pois elas prejudicam o progresso e causam danos à empresa. É neste contexto que fica clara a importância da matriz SWOT, visto que a identificação dos pontos negativos da aliança mercadológica torna possível a busca de soluções dos problemas encontrados.

Na comparação das análises dos três elos, quando se fala em ambiente externo, as variáveis, inovação tecnológica e treinamento da mão de obra rural na região, foram as oportunidades em comum identificadas nas matrizes.

As inovações tecnológicas têm sido grandes parceiras do setor agrário brasileiro, atuando diretamente no aumento da produção e nos resultados da agricultura e pecuária, o que corrobora a interpretação dos agentes da Aproccima, visto que esta variável foi identificada na matriz dos três elos de forma positiva.

Outro ponto importante apontado pelos respondentes de forma comum é o treinamento de mão de obra. A busca de novas alternativas para a qualificação de pessoas se torna cada dia mais importante, pois, à medida que o mercado evolui, a necessidade de mão de obra qualificada aumenta.

Na comparação das matrizes, quando se trata das ameaças, mostraram-se como preocupações entre os elos estudados os seguintes itens: grandes empresas do comércio de carnes em geral e mão de obra na região.

A identificação da variável “grandes empresas” como uma ameaça se torna um ponto crucial no negócio, já que é importante estar atento à concorrência de forma que se possam elaborar estratégias que mantenham o equilíbrio da aliança e possibilitem a competição, garantindo espaço no mercado.

A atenção quanto ao ambiente externo é de extrema importância, pois este influi diretamente nos fatores internos da organização (Silva et al., 2011). Este fator deve ser tratado com cautela, pois pode atrapalhar não apenas a programação estratégica de um setor, mas também, de modo direto, os seus resultados (Rocha et al., 2018).

CONCLUSÕES

A análise SWOT, aplicada a diferentes elos de uma aliança mercadológica de carne bovina, permitiu identificar de forma clara e objetiva as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro dos ambientes interno e externo da cadeia.

Identificaram-se como pontos fortes as variáveis gestão da aliança e qualidade do produto e, como pontos fracos, a baixa escala de produção individual e o total e os custos de produção. Inovação tecnológica e treinamento da mão de obra na região foram interpretados como oportunidades, e os itens grandes empresas do comércio de carnes em geral e mão de obra na região como sendo as principais ameaças. Diante deste cenário, estratégias poderão ser elaboradas no intuito de haver um melhor planejamento sobre o negócio e uma gestão mais efetiva, buscando-se minimizar as fraquezas e ameaças e aproveitar as forças e oportunidades.

A matriz SWOT mostrou-se uma ferramenta eficiente e acessível, capaz de ser utilizada em diferentes áreas, inclusive as rurais, cujos trabalhos referentes a esse meio ainda são escassos.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, por meio de concessão de bolsa de mestrado.

Agradecemos também a Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima de Serra, pela cooperação e participação na pesquisa e à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), parceira na realização deste projeto.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, C.P. de; SENNA, N.N.B. **Planejamento estratégico**: estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Perspectivas globais para a Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2015. ENEGEP 2015.
- COBRA, M. **Consultoria em Marketing**: manual do consultor. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- KLOC, C. **Análise SWOT como ferramenta para gerenciamento de riscos em projeto de IT (Information Technology), com foco no segmento de seguros de uma instituição financeira**. 2012. 75p. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MALAFAIA, G.C.; BARCELLOS, J.O.J.; AZEVEDO, D.B. de. Motivações para a criação das convenções de qualidade na cadeia da carne bovina gaúcha. **Revista do CCEI**, v.14, p.157-172, 2010.
- MARTINS, P.K.B.; TURCZYNIAK, B.; PIZYBLSKI, E.M. Análise SWOT e estratégia de diferenciação da Rede de Restaurantes Madero. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016, Natal. **Gestão estratégica: da crise à oportunidade**. [S.l.: s.n.], 2016.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Administração estratégica na prática**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 275p.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. [São Paulo]: Saraiva, 2017.
- ROCHA, A.L.M.; CRUZ, R. da S.; NUNES, M. de L. Um estudo de viabilidade econômica sobre a instalação de uma prensadora de material reciclável na cidade de Balsas - Maranhão. **Revista Científica Faculdade de Balsas**, v. 9, p.5-15, 2018.
- ROSA, M.V. de F.P. do C.; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 112p.
- SILVA, A.A. da; SILVA, N.S. da; BARBOSA, V. de A.; HENRIQUE, M.R.; BAPTISTA, J.A. A utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. [Anais]. Resende: AEDB, 2011.
- SILVA, L.A. da; SANTOS, A.F. dos; CARNEIRO, T.D.C.; ARAÚJO, P.P.P. de. Análise do planejamento estratégico de uma MPE do setor vestuário: estudo de caso na Empresa Galpão Boutique de Caicó - RN. **Revista Livra de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v.2, p.229-266, 2017.
- SOUTO-MAIOR, J. **Manual de Planeação Estratégica e Comunicativa**: PEC. [S.l.: s.n.], 2013. Ebook Kindle. (383p.).
- TEIXEIRA, A. (Ed.). **Guia prático: marcas de carne e produtos cárneos**. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2017.
- VERBEKE, W.; VAN WEZEMAEL, L.; BARCELLOS, M.D. de; KÜGLER, J.O.; HOCQUETTE, J.-F.; UELAND, Ø; GRUNERT, K.G. European beef consumers' interest in a beef eating-quality guarantee: insights from a qualitative study in four EU countries. **Appetite**, v.54, p.289-296, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2009.11.013>.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2003.