

# APLICAÇÃO DA FERRAMENTA GUT NA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCULTURA DE CORTE DA RIDE-DF

## GUT TOOL APPLICATION IN THE PRODUCTIVE CHAIN OF SHEEP MEAT INDUSTRY OF RIDE-DF

<sup>1</sup>Evandro Tsufa Lepletier Guimarães

<sup>1</sup>Global Business Consultoria de Negócios, Promaximo Consultoria, Centro Empresarial Assis Chateaubriand,  
Asa Sul, Brasília, DF, Brasil, 70340906.  
lepletier.evandro@gmail.com.

**Recebido:** 23/03/2015

**Received:** 23/03/2015

**Aceito:** 05/09/2016

**Accepted:** 05/09/2016

**Publicado:** 28/02/2017

**Published:** 28/02/2017

**RESUMO** - O objetivo deste artigo é apresentar uma ferramenta de priorização de objetivos para sanar os principais problemas da ovinocultura de corte na Região Integrada de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal (RIDE-DF)<sup>1</sup>. A partir da análise das fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas anteriormente em matriz SWOT, o quadrante “Vulnerabilidade”, formado pelas variáveis “Fraquezas” e “Ameaças” foi aplicado à Matriz GUT para sinalização de gravidades, urgências e tendências na cadeia em questão. O resultado revelou que a falta de confiança e comprometimento com a atividade mostram que o setor precisa perseguir uma ação coletiva muito mais eficiente da que existe atualmente, ao mesmo tempo em que deve manter a assistência técnica garantida pelo Governo.

**Palavras-chave:** Análise SWOT. Ferramenta GUT. Ovinocultura de Corte.

**ABSTRACT** - The objective of this article is to present the prioritization of objectives to solve the problems of sheep raising for meat in the RIDE-DF, by means of the SWOT analysis applied by RIBEIRO in 2006. The quadrant “Vulnerability”, consisting of the variables “Weaknesses” and “Threats” was utilized and the GUT Matrix was applied thereon, in 2013. The result revealed that the lack of confidence in and commitment to the business demonstrates that the sector needs to pursue a much more efficient collective action relationship than that which exists today, and, concomitantly, technical assistance must be guaranteed by the Government.

**Keywords:** SWOT Analysis. GUT tool. Sheep meat industry.

### INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro diversifica sua atuação para alguns setores que até então eram latentes. A ovinocultura de corte, por exemplo, despertou a atenção de produtores e pesquisadores, entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido até que os problemas apontados no setor sejam solucionados.

Segundo Costa (2007), o panorama da ovinocultura na Região denominada RIDE-DF<sup>1</sup>, apresenta: alto custo na aquisição dos animais e de transporte entre a unidade rural e a indústria frigorífica para o abate, falta de assistência técnica aliada à

baixa tecnologia adotada, que aumenta a mortalidade, além de mercado informal<sup>2</sup>, falta de padronização das carcaças, manuseio inadequado do rebanho, e também dificuldade no acesso às linhas de créditos.

Em 2006, Juliana Ribeiro elaborou um diagnóstico situacional da cadeia produtiva no setor e analisou as principais alternativas de arranjos, partindo dos principais aspectos técnicos, econômicos e institucionais com a atividade de 62 produtores e técnicos ligados à Associação dos Criadores de Ovinos e Caprinos de Brasília (ACCOB). A autora liderou painéis com esses produtores, apontando os principais problemas e tendências da ovinocultura, propondo, assim, alternativas de arranjos organizacionais. Na última etapa do trabalho, Ribeiro (2006) intermediou uma análise de cenários internos e externos, conhecida por SWOT<sup>3</sup>, visando

1 - Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – Criada pela Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998 e regulamentada pelo Decreto nº 2.710, de 04 de agosto de 1998, alterado pelo Decreto nº 3.445, de 04 de maio de 2000, para efeitos de articulação da ação administrativa da União, dos Estados de Goiás e de Minas Gerais e do Distrito Federal, é constituída pelo Distrito Federal, pelos municípios de Abadiânia, Água Fria de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Cabeceiras, Cidade Ocidental, Cocalzinho de Goiás, Corumbá de Goiás, Cristalina, Formosa, Luziânia, Mimoso de Goiás, Novo Gama, Padre Bernardo, Pirenópolis, Planaltina, Santo Antônio do Descoberto, Valparaíso de Goiás e Vila Boa, no Estado de Goiás, e de Unai, Buritis e Cabeceira Grande, no Estado de Minas Gerais.  
**Fonte:** <http://www.mi.gov.br/programas/desenvolvimentodoocentrooeste/ride/index.asp>. Acesso em 13/11/2011).

2 - Entenda-se “mercado informal” como àquele que não emite nota fiscal.

3 - Acrônimo formado pelas iniciais das palavras em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). As Forças e Fraquezas analisam variáveis internas, controláveis, que podem ser objeto de esforços contínuos da organização para suas melhorias. As Oportunidades e Amea-

subsidiar a tomada de decisão. Todos os produtores participaram da referida atividade.

A análise de cenários mencionada foi baseada em quatro quadrantes – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste artigo, será analisado somente o quadrante “Vulnerabilidade”, composto pelas variáveis Fraquezas e Ameaças constantes na análise SWOT realizada por Ribeiro (2006).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Certo & Peter (1993) defendem que o processo de administração estratégica começa com análise do ambiente, seguida de estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia organizacional e controle. Maximiliano (2002) concorda com esses autores, quando sugere uma visão panorâmica sobre o processo de planejamento estratégico e elenca seus aspectos, que são: análise do ambiente, diagnóstico organizacional, preparação do plano estratégico, classificação das estratégias, seleção de estratégias, implementação, acompanhamento e controle.

Este artigo parte de análise do ambiente já realizada por Ribeiro (2006) e referendada por alguns profissionais ligados à ovinocultura de corte no DF em 2013. Em 2006, a autora elaborou um diagnóstico situacional da cadeia produtiva no setor e apontou as principais alternativas de arranjos para os técnicos e produtores da ACCOB, conforme explicado na introdução. Ribeiro (2006) valeu-se da conhecida ferramenta SWOT, cujos componentes, segundo Oliveira (2009) são:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2009, p. 68).

A partir da análise ambiental elaborada, diversos autores defendem a construção de estratégias que dão origem aos objetivos organizacionais. Oliveira (2009) cita diversos exemplos de estratégias que podem nortear o planejamento empresarial, dentre elas: rentabilidade, lucratividade, inovação, imagem da organização, participação no mercado, produ-

vidade, recursos financeiros, Chiavenato (2000, p. 113) considera que “toda organização existe, não para si mesma, mas sim para alcançar objetivos e produzir resultados”.

Wright, Kroll & Parnel (2000) ressaltam outras estratégias que dão base para formulação de objetivos citando: estratégias de crescimento empresarial, de estabilidade e de redução. Na concepção de Porter (1989), as estratégias competitivas genéricas são: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Porter (1989, p. 22) complementa afirmando que “a estratégia genérica especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de decisão em cada área funcional”.

Para Araújo (2004), modelos de ações estratégicas são importantes para dar rumo à realização dos esforços que envolvem a empresa, visando incorporar vantagens frente à concorrência. Megginson, Mosley & Pietri Jr (1998) apontam algumas opções estratégicas, tais como: concentração, integração horizontal, integração vertical, diversificação e estratégia “dar a volta / restringir os gastos”, “despojamento / liquidação” e fusões e alianças estratégicas<sup>4</sup>.

Enquanto estratégias podem ser consideradas premissas básicas, os objetivos, segundo Lacombe & Heilborn (2003, p. 169) “são propósitos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa no processo de planejamento, sendo consequência direta das premissas básicas” e se subdividem em: objetivos principais, cujos propósitos são resultantes de suas premissas, e os setoriais, atribuídos às unidades organizacionais da empresa. Entretanto, estabelecer prioridade de objetivos não parece ser uma tarefa tão fácil. Uma tentativa sobre o tema foi feita por Oliveira (2009, p. 166), quando postou um formulário onde considerava a multiplicação de prioridades estabelecidas por objetivo. A partir dessa situação, é estabelecida a prioridade dos objetivos, considerando a ordem de prioridade, de acordo com o número de pontos.

O estudo de caso que será apresentado nas próximas seções deste artigo se baseou numa ferramenta bastante completa, nomeada Matriz GUT e foi aplicada à Análise SWOT realizada por Ribeiro (2006). GUT é um acrônimo que significa: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência. Essa matriz pode ser resumida assim:

- **Gravidade:** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- **Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **Tendência:** potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

cas são variáveis externas, incontroláveis, tais como: políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais, dentre outras; mas que interferem de forma direta ou indireta nos rumos da organização. Adaptado do site <http://www.dignow.org/post/swot-analysis-an%C3%A1lise-swot-3027185-16283.html> (acesso em 27/02/2013).

4 - As opções estratégicas de Megginson, Mosley e Pietri Jr. estão dispostas entre as páginas 182 e 184 da obra consultada.

Gomes (2006) ressalta que a Matriz GUT é uma ferramenta que exemplifica uma matriz de decisão na priorização de problemas. A Matriz GUT auxilia o gestor na avaliação dessas prioridades. Os problemas são listados e a pontuação

sobre Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) é classificada de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem tratados, conforme Quadro 1.

**Quadro 1.** Matriz GUT

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente graves	Ação imediata	Piorar rapidamente
4	Muito graves	Alguma urgência	Piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Piorar em médio prazo
2	Pouco Graves	Pode esperar um pouco	Piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Vasconcelos, Diogo Sérgio César de. et al (2009, p.6)

Ribeiro (2006) foi facilitadora de alguns painéis que elaboraram análise de cenários (SWOT), inte-

grando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a cadeia produtiva, conforme Quadro 2.

**Quadro 2.** Integração entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na cadeia produtiva da Ovinocultura no Distrito Federal.

Ambientes		
Interno / Externo	Oportunidades	Ameaças
Forças	(I) Potencialidades de atuação defensiva	(II) Capacidade Defensiva
Fraquezas	(III) Debilidade de atuação ofensiva	(IV) Vulnerabilidade

Fonte: Ribeiro (2006, p. 11).

Deste quadro, depreende-se o que Ribeiro (2006) enfatizou:

- “As potencialidades de atuação ofensiva da organização (I), que indicam a capacidade de suas forças “capturarem” oportunidades associadas ao cenário em questão;
- A capacidade defensiva (II), que se refere ao poder do conjunto de forças da organização em neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva (III), as quais estimam o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades;
- As vulnerabilidades (IV), que dimensionam o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização” (RIBEIRO, 2006, p. 11).

No contexto analisado, a matriz GUT foi aplicada no quadrante “Vulnerabilidade”, que é o cruzamento entre “Fraquezas” e “Ameaças”.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com pesquisa primária de campo, que consistiu em visitas *in loco* e entrevistas estruturadas. A escolha dos entrevistados levou em consideração a necessidade de se obter respostas sobre três pontos de vista diferentes: associados, governo e investidores. Foi levado em consideração fatores como aderência ao tema, experiência no setor, interesse e disponibilidade em participar da pesquisa de campo. O trabalho consistiu em verificar a ordem de prioridade do quadrante “vulnerabilidade” (forças e fraquezas) em relação à gravidade, urgência e tendência de cada item elencado pelos 62 participantes da reunião de 2006.

As entrevistas foram realizadas em Brasília-DF, em abril de 2013, por meio de questionário aplicado a quatro especialistas, cujas qualificações são brevemente descritas no Quadro 3.

**Quadro 3.** Breve descrição dos especialistas entrevistados

Entrevistado	Breve Qualificação
(E1)	50 anos, administrador de empresas, especialista em administração de marketing, mestre em agronegócios, ex-gestor da carteira de ovino caprinocultura do SEBRAE Nacional e atual gerente nacional de agronegócios.
(E2)	37 anos, médico-veterinário, produtor de ovinos e associado do Sindicato dos Criadores de Ovinos e Caprinos do Distrito Federal (SINCCO-DF).
(E3)	66 anos, médico-veterinário, produtor de ovinos e associado do SINCCO-DF, ex-secretário da Agricultura no D.F.
(E4)	56 anos, profissional de Tecnologia da Informação, ligado à ovinocultura de corte na RIDE-DF há quatro anos, como investidor em consórcio com outros produtores.

Fonte: Pesquisa de campo

Aproveitou-se a análise de cenários SWOT, feita por Ribeiro (2006), cujos resultados encontram-se no quadro 4, e aplicou-se a ferramenta apenas

no quadrante - Fraquezas x Ameaças - também conhecido como o quadrante de Vulnerabilidade, conforme Tabela 4.

**Quadro 4.** Quadrante vulnerabilidade

Fraquezas	Ameaças
Falta de padronização e qualidade de carcaças (F1);	concorrência de outras carnes (A1),
baixa capacidade de escalonamento de produção (F2);	oportunismo das agroindústrias a jusante (A2);
baixo nível de coesão entre seus membros (F3);	falta de fiscalização sanitária (A3);
elevada assimetria produtiva (F4);	deficiência de assistência técnica especializada (A4);
índices zootécnicos de produção baixos (F5);	aumento dos preços de insumos da ração (A5);
deficiência no controle sanitário (F6);	a organização e o poder dos paulistas e mineiros (A6);
baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade (F7).	crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados (A7).

**Fonte:** Ribeiro (2006, p.30).

A partir de então, foi aplicada a Matriz GUT, com respostas numéricas para cada uma das fraquezas e das oportunidades, sendo que cada dimensão da matriz foi pontuada entre 1 e 5, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados. A matriz gera uma pontuação baseada na multiplicação entre os resultados obtidos de (G) x (U) x (T).

Cada um dos participantes da pesquisa pontuou os problemas de 1 a 5, que em seguida seriam somados da seguinte forma:

- 1) GT = GE1:GE4
- 2) UT = UE1:UE4
- 3) TT = TE1:TE4
- 4) RT = GT x UT x TT

Sendo:

1. **GT = Gravidade Total:** GE1 - Gravidade apontada pelo primeiro respondente até GE4 – Gravidade apontada pelo último respondente;
2. **UT = Urgência Total:** UE1 - Urgência apontada pelo primeiro respondente até UE4 – Ur-

gência apontada pelo último respondente;

3. **TT = Tendência Total:** TE1 - Tendência apontada pelo primeiro respondente até TE4 – Tendência apontada pelo último respondente.

4. **RT = Resultado Total:** GT – Gravidade Total; UT – Urgência Total; TT – Tendência Total

Após obter o resultado total da soma entre os entrevistados, o próximo passo foi encontrar a média simples, somando cada uma das respostas e dividindo-as pelo número de respondentes. A pontuação total segue a mesma lógica já aplicada, ou seja, multiplica-se (G) x (U) x (T), gerando uma nova pontuação (após a média).

Por fim, cruza-se cada uma das sete fraquezas com cada uma das sete ameaças, somando-se a pontuação obtida com cada fraqueza e com cada ameaça, evidenciando assim, a área de vulnerabilidade e permitindo que os gestores formulem suas estratégias e objetivos com ordem de prioridade, por exemplo, do mais importante ao menos importante.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas individuais dos especialistas entrevistados podem ser verificadas nas tabelas 1 a 4.

**Tabela 1.** Matriz GUT - Resposta individual E1

Fraquezas	G	U	T	Total
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	4	3	3	36
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	4	4	3	48
• baixo nível de coesão entre seus membros;	3	4	2	24
• elevada assimetria produtiva;	3	3	2	18
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	3	4	36
• deficiência no controle sanitário;	4	5	4	80
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	4	4	3	48

<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	2	2	1	4
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	3	2	2	12
• a falta de fiscalização sanitária;	4	4	3	48
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	4	64
• o aumento dos preços de insumos da ração;	2	3	2	12
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	1	4
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	3	2	2	12

Fonte: Autores, baseados na Matriz GUT

**Tabela 2.** Matriz GUT - Resposta individual E2

<b>Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	4	4	3	48
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	5	5	4	100
• baixo nível de coesão entre seus membros;	4	4	4	64
• elevada assimetria produtiva;	4	4	4	64
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	3	3	27
• deficiência no controle sanitário;	3	3	3	27
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	5	125
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	2	2	2	8
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	2	2	2	8
• a falta de fiscalização sanitária;	3	3	3	27
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	3	48
• o aumento dos preços de insumos da ração;	3	3	2	18
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	2	8
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	1	1	1	1

Fonte: Autores, baseados na Matriz GUT

**Tabela 3.** Matriz GUT - Resposta individual E3

<b>Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	3	3	2	18
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	3	3	4	36
• baixo nível de coesão entre seus membros;	4	4	5	80
• elevada assimetria produtiva;	3	3	2	18
• índices zootécnicos de produção baixos;	4	4	5	80
• deficiência no controle sanitário;	3	3	4	36
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	5	125
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	1	1	1	1
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	1	1	1	1
• a falta de fiscalização sanitária;	3	3	2	18
• a deficiência de assistência técnica especializada;	3	4	3	36
• o aumento dos preços de insumos da ração;	4	4	5	80
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	2	8
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	2	2	2	8

Fonte: Autores, baseados na Matriz GUT



**Tabela 4.** Matriz GUT - Resposta individual E4

<b>Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	3	3	3	27
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	4	4	4	64
• baixo nível de coesão entre seus membros;	5	5	4	100
• elevada assimetria produtiva;	4	5	4	80
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	4	3	36
• deficiência no controle sanitário;	3	4	4	48
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	4	100
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	2	1	1	2
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	2	1	1	2
• a falta de fiscalização sanitária;	4	4	3	48
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	3	48
• o aumento dos preços de insumos da ração;	1	1	1	1
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	1	1	1	1
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	2	2	1	4

**Fonte:** Autores, baseados na Matriz GUT

As respostas individuais dos especialistas gerando os seguintes resultados explicitados entrevistados foram compiladas e somadas, na Tabela 5.

**Tabela 5.** Soma da Matriz GUT de todos os entrevistados

<b>Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	14	13	11	2002
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	16	16	15	3840
• baixo nível de coesão entre seus membros;	16	17	15	4080
• elevada assimetria produtiva;	14	15	12	2520
• índices zootécnicos de produção baixos;	13	14	15	2730
• deficiência no controle sanitário;	13	15	15	2925
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	19	19	17	6137
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	7	6	5	210
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	8	6	6	288
• a falta de fiscalização sanitária;	14	14	11	2156
• a deficiência de assistência técnica especializada;	15	16	13	3120
• o aumento dos preços de insumos da ração;	10	11	10	1100
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	7	7	6	294
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	8	7	6	336

**Fonte:** Autores, baseados na Matriz GUT

Em seguida, foi tirada a média simples de cada uma das respostas, sendo cada uma delas somadas e divididas pelo número de respondentes. Logo após, a pontuação total

segue a mesma lógica anterior, ou seja, multiplica-se (G) x (U) x (T), gerando uma nova pontuação (depois de tirada a média), conforme tabela 10.

**Tabela 6.** Média da Matriz GUT

<b>Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	3,50	3,25	2,75	31,28
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	4,00	4,00	3,75	60,00
• baixo nível de coesão entre seus membros;	4,00	4,25	3,75	63,75
• elevada assimetria produtiva;	3,50	3,75	3,00	39,38
• índices zootécnicos de produção baixos;	3,25	3,50	3,75	42,66
• deficiência no controle sanitário;	3,25	3,75	3,75	45,70
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	4,75	4,75	4,25	95,89
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
• a concorrência de outras carnes,	1,75	1,50	1,25	3,28
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	2,00	1,50	1,50	4,50
• a falta de fiscalização sanitária;	3,50	3,50	2,75	33,69
• a deficiência de assistência técnica especializada;	3,75	4,00	3,25	48,75
• o aumento dos preços de insumos da ração;	2,50	2,75	2,50	17,19
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	1,75	1,75	1,50	4,59
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	2,00	1,75	1,50	5,25

**Fonte:** Autores, baseados na Matriz GUT

Partindo desta tabela (média), a etapa seguinte da pesquisa consistiu em efetivar os cruzamentos entre cada uma das sete fraquezas com cada uma das sete ameaças, evidenciando, dentro da área

de vulnerabilidade, cada pontuação em cada cruzamento. Essa evidência é traduzida pela soma entre uma ameaça com uma fraqueza e o resultado final pode ser observado na tabela 7.

**Tabela 7.** Cruzamento da Matriz GUT

<b>Area de Vulnerabilidade</b>		<b>Ameaças</b>						
		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>
<b>Fraquezas</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
		3,28	4,5	33,69	48,75	17,19	4,59	5,25
F1	31,28	34,56	35,78	64,97	80,03	48,47	35,87	36,53
F2	60,00	63,28	64,50	93,69	108,75	77,19	64,59	65,25
F3	63,75	67,03	71,53	97,44	112,50	80,94	68,34	69,00
F4	39,38	42,66	43,88	73,07	88,13	56,57	43,97	44,63
F5	42,66	45,94	47,16	76,35	91,41	59,85	47,25	47,91
F6	45,70	48,98	50,20	79,39	94,45	62,89	50,29	50,95
F7	95,89	99,17	100,39	129,58	144,64	113,08	100,48	101,14

**Fonte:** Autores, baseados na Matriz GUT

Esse cruzamento permite que os interessados no setor de ovinocultura de corte da RIDE-DF se ocupem, de maneira ordenada, em atacar os principais problemas gerados por fraquezas e ameaças, conhecendo quais deles são mais ou menos agressivos, permitindo uma gestão proativa na ordem de importância.

Ao utilizar a tabela média de pontos da Matriz GUT, as principais fraquezas apontadas por ordem decrescente de importância, foram:

- baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade (F7) – 95,89

- baixo nível de coesão entre seus membros (F3) – 63,75
- baixa capacidade de escalonamento de produção (F2) – 60,00
- deficiência no controle sanitário (F6) – 45,70
- índices zootécnicos de produção baixos (F5) – 42,66
- elevada assimetria produtiva (F4) – 39,38
- a falta de padronização e qualidade de carcaças (F1) – 31,28

O baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade, o baixo nível de coesão entre os

membros e a baixa capacidade de escalonamento da produção, ocupam aproximadamente 58% da pontuação total. Da mesma forma, as principais ameaças apontadas por ordem decrescente de importância, foram:

- a deficiência de assistência técnica especializada (A4) – 48,75
- a falta de fiscalização sanitária (A3) – 33,69
- o aumento dos preços de insumos da ração (A5) – 17,19
- o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados (A7) – 5,25
- a organização e o poder dos paulistas e mineiros (A6) – 4,59
- o oportunismo das agroindústrias a jusante (A2) – 4,50
- a concorrência de outras carnes (A1) – 3,28

A deficiência de assistência técnica especializada, a falta de fiscalização sanitária e o aumento do preço dos insumos da ração, ocupam praticamente 85% da pontuação total. Ao analisarmos os cruzamentos, podemos evidenciar que as principais áreas de vulnerabilidade que envolve a ovino-cultura de corte são:

- F7 x A4 – 144,64 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F7 x A3 – 129,58 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a falta de fiscalização sanitária)
- F7 x A5 – 113,08 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o aumento dos preços de insumos da ração)
- F3 x A4 – 112,50 (baixo nível de coesão entre seus membros x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F2 x A4 – 108,75 (baixa capacidade de escalonamento de produção x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F7 x A7 – 101,14 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados)
- F7 x A6 – 100,48 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a organização e o poder dos paulistas e mineiros)
- F7 x A2 – 100,39 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o oportunismo das agroindústrias a jusante)
- F7 x A1 – 99,17 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a concorrência de outras carnes)

No cruzamento das fraquezas com as ameaças, podemos verificar que o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade foram as fraquezas mais pontuadas – aparecem sete vezes entre os dez cruzamentos mais pontuados, assim como a deficiência de assistência técnica especializada aparece três vezes entre os dez mais pon-

tuados. Nesse último caso, excetuando esse item, as demais ameaças são mais pulverizadas.

Se por um lado a falta de comprometimento mostra que o setor necessita caminhar para uma relação de ação coletiva bastante diferente da que existe hoje, por outro, o Governo poderia também fortalecer a assistência técnica, gerando e difundindo conhecimento nas práticas de fertilização, manejo e distribuição adequadas para uma boa produtividade do setor.

## CONCLUSÃO

A Matriz GUT evidenciou que as fraquezas existentes no setor em ordem decrescente foram: o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade, o baixo nível de coesão entre os membros e a baixa capacidade de escalonamento da produção. Tais fraquezas ocupam aproximadamente 58% da pontuação total. Com relação às ameaças, os itens analisados com maior pontuação foram a deficiência de assistência técnica especializada, a falta de fiscalização sanitária e o aumento do preço dos insumos da ração, que ocupam praticamente 85% da pontuação total. No cruzamento das fraquezas com as ameaças, verificamos que o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade foi a fraqueza mais evidenciada, ocupando sete entre dez cruzamentos, assim como a deficiência de assistência técnica especializada, que ocupou três dentre dez cruzamentos.

A falta de confiança e comprometimento com a atividade mostra que o setor precisa perseguir uma relação de ação coletiva muito mais eficiente da que existe hoje, ao mesmo tempo em que a assistência técnica deve ser garantida pelo Governo, que pode ajudar a geração e difusão de conhecimento necessária para uma boa produtividade do setor.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, LUÍS CÉSAR G. DE ARAÚJO. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004. 304 p.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. 469 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral de Administração (Edição Compacta)** 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 463 p.

COSTA, N. G. **A Cadeia Produtiva de Carne Ovina no Brasil: rumo às novas formas de organização da produção**. 2007. 182p. Dissertação (Mestrado). Pós-graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília.



GOMES, L.G.S. Reavaliação e Melhoria dos Processos de Beneficiamento de Não Tecidos com Base em Reclamações de Clientes. **Revista da FAE**, v.6, p.35-50, 2006.

LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

MAXIMIANO. Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 491 p.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. Jr. PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª.Ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 331 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17ª. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1989. 512 p.

RIBEIRO, J. G. B. L. **Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina: um estudo de caso no Distrito Federal**. Projeto final de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da UnB. Brasília: UnB, Brasília, 2006. 219 p.

VASCONCELOS, Diogo Sérgio César de. et. al. **A Utilização das Ferramentas da Qualidade Como Suporte a Melhoria do Processo de Produção – estudo de caso na indústria têxtil**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Salvador, 2009. 15 p.

WRIGHT, Peter. KROLL, J. Mark. PARNELL John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.