

Análise SWOT da Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João

SWOT Analysis to the Agriculturalists' Community Association of the São João

Ledismarques Lopes de Lima¹ & Milena Nunes Alves de Sousa²

RESUMO- O objetivo do estudo é um diagnóstico estratégico de Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João, situada zona rural do município de Pombal, do estado da Paraíba, por meio da aplicação da ferramenta de análise SWOT. Essa ferramenta consiste em um suporte importante para a tomada de decisão, pois permite organizar por ordem de relevância forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na associação e correlacionar esses fatores para definição de ações estratégicas. Este estudo foi composto de levantamento de dados e informações coletadas, análise das atividades, características, localização, estrutura e composição da associação por meio de coleta de dados com entrevistas semi-estruturadas e observação in loc. Diante desse contexto, o diagnóstico da associação estudada pode construir a partir da análise SWOT estratégias em face aos seus pontos fortes, eliminar suas fraquezas, conhecer as ameaças e paralelamente explorar as oportunidades em futuras estratégias aplicadas em seu ambiente.

Palavras-Chaves: *Administração Estratégica; Associação; Planejamento Estratégico; Análise SWOT*

ABSTRAC- The objective of the study is a strategic diagnosis of the *the Agriculturalists' Community Association of the São João*, located in the rural area of the municipality of Pombal, Paraíba state, through the application of the SWOT analysis tool. This tool is an important support for decision making, because it allows organizing in order of relevance strengths, weaknesses, opportunities and threats in the association and correlate these factors to define strategic actions. This study was composed of data collection and information collected, analysis of activities, characteristics, location, structure and composition of the association through data collection with semi-structured interviews and in situ observation. In this context, the diagnosis of the study association can build from the SWOT analysis strategies in the face of their strengths, eliminate weaknesses, know the threats and simultaneously explore the opportunities in future strategies applied in its environment.

Keywords: *Strategic Management; Association; Strategic planning; SWOT Analysis*

INTRODUÇÃO

O mercado da produção agroindustrial é frequentemente apontado como exemplo de mercado competitivo no setor de agronegócios. As condições das formações de ofertas do setor apresentam algumas características comuns ao mercado tradicional. Destacam-se entre os atributos, a homogeneidade dos produtos disponibilizados e o acesso às informações tecnológicas e econômicas. Esses fatores tornam esse mercado altamente competitivo, gerando uma concorrência elevada, contudo, poucas oportunidades de lucros são aproveitadas (MATTUELLA; LANZER; FENSTERSEIFER, 1995), pois faltam conhecimentos em gestão e empreendedorismo.

Em outro contexto, o associativismo pode ser pensado como uma alternativa que desponta pelo reconhecimento de sua importância nas transformações

que ocorrem no meio agrícola atualmente. O seu reconhecimento como referência se dar na proposição de que o trabalho associativo discute direitos e deveres diretamente inscritos nas relações de trabalho, mas também padrões de identidade e sociabilidade, interesses e comportamento político, enfatizando modelos de família e estilo de vida, assim como, possibilitando o desenvolvimento loco-regional e sustentabilidade social (LEONELLO, 2010).

Apesar de despontar como alternativa e ferramenta na produção agropecuarista local, as associações e cooperativas agrícolas encontram dificuldades no apoio à administração de negócios da agroindústria familiar rural, mais especificamente na manutenção de seus empreendimentos e produtos. Essa situação é agravada pelos entraves do setor e a carência de suporte ao gerenciamento das empresas.

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 10/08/2019; aprovado em 29/11/2019.

¹Mestrando em Sistemas Agroindustriais, UFCG campus Pombal-PB/E-mail: ledislina@outlook.com;

²Professora do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais-UFCG campus Pombal-PB/E-mail: minualsa@hotmail.com.

A comunidade rural do assentamento do sítio São João, localizada no município de Pombal-PB, tem a sua formação originada no contexto da reforma agrária, após a compra da propriedade particular pelos seus moradores, no ano de 2001, tornado-se um local de assentamento de reforma agrária de mercado. Com uma área de 266 hectares, o imóvel foi comprado e dividido em 15 lotes de 17,7 hectares com as famílias assentadas, dando o início da formação da Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João.

A produção agrícola, no início, era apenas de subsistência, com um número pequeno de participação na bovinocultura, ovinocultura e suinocultura. Porém, a busca por geração de renda teve início a partir do Programa de Redução da Pobreza Rural (PRPR) do Projeto Cooperar com a aquisição da Agroindústria de Processamento de Polpa de Frutas - "Fonte de Sabor". Após a aquisição, os associados foram beneficiados com uma capacitação em processamento de frutas, com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Na constante busca de novos nichos de mercado com diferenciação e diversidade de produtos, a Associação Comunitária dos Agropecuaristas do Sítio São João, local onde já funciona a agroindústria de produção de polpa de frutas Fonte de Sabor, além da produção de artesanatos e produtos agrícolas, demonstrou interesse e pretensão de diversificar sua produção com a implantação de novos produtos e marcas, assim como buscar entendimento e compreensão da atual situação da associação e associados para adequar suas estratégias e objetivos à realidade de novos mercados.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo realizar uma análise SWOT na Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João, identificando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pelas associações e posteriormente análise das ações estratégicas que servirão como suporte aos novos objetivos da associação.

Justifica-se o trabalho pela oportunidade de identificação e elucidação das dificuldades encontradas na associação, assim como a elaboração das ações que visam à melhoria da sua atuação e competitividade. No âmbito acadêmico, a pesquisa apresenta importância fundamental nas contribuições sobre o tema no setor agroindustrial.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi uma pesquisa descritiva, observacional e qualitativa, de caráter exploratório que permitiu alcançar maior conhecimento das conjunturas internas e externa da associação, por meio da ferramenta de análise SWOT.

Um ferramenta muito utilizada na gestão estratégica, de acordo com Lobato et al. (2012), a análise SWOT, cuja sigla corresponde a *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* e no Brasil recebe o nome de FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – ajuda no levantamento das evidências que relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno das organizações.

O estudo teve início com uma revisão bibliográfica e de literatura referente aos temas Administração Estratégica e Análise SWOT. Em seguida, foi realizada uma classificação mediante a análise das atividades, características, localização, estrutura e composição da associação por meio de coleta de dados com entrevistas semi-estruturadas e observação *in loc*, buscando colher elementos e qualificar a estrutura organizacional, produtividade e outras informações do ambiente interno e externo, seguindo um roteiro com entrevista para levantamento de dados relacionados à situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos.

Após o levantamento de todas as informações, elaborou-se o diagnóstico dos ambientes do objeto estudado de forma clara e objetiva, resultado de uma apreciação crítica e classificatória para se chegar aos elementos e fatores para aplicação da análise SWOT e conseqüentemente a obtenção dos resultados fundamentais para planejamento de proposta e ações estratégicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Administração Estratégica e Análise SWOT

Não existe maior desafio para os administradores do que o da Administração Estratégica. A condução de uma organização complexa, em ambiente dinâmico e de rápidas mudanças, requer tomada de decisões de acordo com as melhores avaliações. O modo como a administração responde às ambíguas e desestruturadas questões de administração estratégicas determina se a organização será bem sucedida ou não. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Nesse sentido, a Administração Estratégica aparece como uma alternativa desafiadora porque além de estabelecer objetivos as serem atingidos, levando consideração diversos fatores, ela norteia como a empresa deve optar pelo o uso das ferramentas adequadas e os recursos para obter vantagem competitiva e sustentável (EVANS, 2013).

Para Mendes (2015), a Administração Estratégica é um processo contínuo e interativo que tem o objetivo de conservar uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Seguindo o seu entendimento, partindo do pressuposto de que o ciclo de planejamento tradicional é rígido, chega-se a conclusão que ela não é capaz de se adaptar ao atual ritmo das mudanças enfrentadas pela organização. Dessa forma, deve-se desenvolver o pensamento e a gestão estratégica, conservando a organização conectada ao seu ambiente com os objetivos estratégicos condicionados a sua rotina.

De acordo com Pereira (2011), é importante evidenciar que para cada tipo de organização devemos considerar a devida contextualização e levar em conta as demandas e as especificidades da instituição em que se está realizando a análise.

Assim, podemos entender que a Administração Estratégica é válida para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não governamental (ONG) e ainda pode ser aplicada em

empresas de grande, médio e pequeno porte, até mesmo no âmbito individual. Dessa maneira, ela apresenta-se como uma oportuna maneira de trabalhar o planejamento da associação, objeto de estudo do trabalho, na definição de seus objetivos e metas.

Ainda seguindo a linha de raciocínio dos autores acima citados, entende-se que para a elaboração de uma estratégia eficiente na definição de investimento dos recursos é fundamental ter conhecimento da segmentação do negócio, a natureza dos produtos e qual o mercado que vai contribuir para o lucro operacional. Identificá-los, através de análise, é essencial para conhecer o próprio negócio.

Mattei; Amboni e Orssatto (2016), afirmam que a Administração Estratégica não funciona como uma ferramenta para resolver todos os problemas de uma organização. Mas sim, é por meio dela que se identifica as áreas que necessitam mais atenção, situar as informações em um fluxo mais eficiente, além de fornecer maior flexibilidade diante de situações adversas. Entre as suas finalidades, destaca-se o objetivo de facilitar a tomada de decisão e a adequada alocação de subsídios, com ênfase no incentivo a utilização de modelos organizacionais mais adequados às situações enfrentadas.

Para Mendes (2015), o modelo de Administração Estratégica pode ser idealizado como uma sequência de estágios composta do diagnóstico do ambiente organizacional, definição da intenção, formulação, implantação e o controle da estratégia.

Desse modo, para Wright, Kroll e Parnell (2009), a Administração Estratégica é vista como uma sequência de passos que identificam não só os estágios complementares citados, mas também os estágios iniciais determinantes na missão e objetivos da organização, dentro do contexto de seus ambientes externo e interno, permitindo analisar oportunidade e ameaças, pontos fortes e fracos, estabelecer a missão organizacional e objetivos gerais, formular e implementar estratégias e ainda realizar atividades de controle.

Em razão disso, o trabalho proposto conduziu à utilização de uma ferramenta que permitisse uma análise particular dos recursos envolvendo os pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João. A ferramenta utilizada para se chegar a esses determinantes foi a Análise SWOT, amplamente utilizada devido sua simplicidade de aplicação.

A Análise Swot – *strengths, weakness, opportunities and threats* – pode ser traduzida para o português como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças à organização, é uma das ferramentas mais simples e eficaz que possa ser usado em qualquer tipo de empresa como forma de mapeamento do ambiente para definição de estratégias de mercado.

No Brasil, a sigla SWOT recebe o nome de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta tem como objetivo principal mapear o ambiente em que a empresa está inserida, tanto no macro ambiente que são fatores relacionados à política, leis, cultura, hábitos de consumo, entradas de novos concorrentes e aspectos tecnológicos, como também no microambiente que consiste em todos os recursos e

capacidades pertencentes à organização elencados em componente como: maquinários, matéria prima, funcionários, ativos financeiros e organizacionais que abrangem desde os bens tangíveis como intangíveis (LOBATO et al., 2012).

Reafirmando o conceito anteriormente citado, Souza, Amboni e Orssatto (2017), definem a Análise SWOT como uma ferramenta de gestão utilizada para a análise do ambiente. O cruzamento das informações obtidas através da análise do ambiente interno da organização com a análise do ambiente externo resulta em um tipo de análise de fácil desenvolvimento e de grande utilidade no planejamento e gerenciamento da estratégia, uma vez que auxilia na escolha adequada para cada empresa.

Aplicação da análise SWOT

Para se chegar a essas informações do ambiente uma série de características deve ser observada na análise SWOT de uma organização, assim como algumas características relevantes que serão usadas ao se avaliar a inter-relação entre forças e fraquezas e entre oportunidades e ameaças.

A Análise SWOT foi aplicada em três etapas e teve como base aplicação do modelo sugerido por Dutra (2014). A primeira etapa foi realizada com uma pesquisa sobre a associação, suas características, fatores internos e o mercado na qual ela mantém relações diretas e indiretas. Para melhor compressão da sua estrutura e dinamismo, foram considerados aspectos dos fatores internos da organização, realizando um levantamento da sua estrutura e composição, assim como dos pontos que pudessem evidenciar sua atuação refletida em forças e fraquezas, como também dos fatores externos, caracterizando as oportunidades e ameaças. Além das observações realizadas nas visitas *in loco*, das entrevistas e questionários aplicados com os associados, também foram pesquisadas informações relacionadas à associação em materiais oficiais, ou seja, fornecidos pela própria empresa, na Internet e também visitas às feiras das quais a associação participa.

Na etapa seguinte foi realizada a classificação dos itens referente às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que foram ordenados do mais relevante para o menos importante. Para classificar a importância de cada um dos fatores, foi utilizado o modelo proposto por Ferrell e Hartline (2009) que sugerem avaliar cada um dos itens com relação a sua magnitude e importância, referindo-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa.

Para diagnosticar a intensidade e influência desses fatores, as forças e oportunidade são classificadas em uma escala de 1 a 3, sendo 1 baixa magnitude, 2 média magnitude e 3 alta magnitude. As fraquezas e ameaças seguem a mesma classificação em uma escala de -1 a -3, sendo -1 baixa magnitude, -2 média magnitude e -3 alta magnitude. Já a importância está relacionada à prioridade atual que cada item apresenta na organização, sendo 1 pouco importante e 3 muito importante. Com base nos valores de magnitude e importância multiplicados, teremos a classificação para cada um dos

fatores listados a fim de obter-se sua disposição em relação aos demais. Conforme figura 1.

Figura 1. Tabela de avaliação quantitativa na Análise SWOT da associação comunitária dos pecuaristas do São João

			Magnitude	Importância	Classificação
FORÇAS	Fo1	Produtividade associada e competitividade eficiente - O processo de associativismo auxilia na eficiência técnica e econômica, garantindo maior possibilidade de atuação no mercado, agindo como intermediário no processo de comercialização.	3	3	9
	Fo2	Qualidade e Certificação de produtos - Preocupação da qualidade e padronização dos produtos da associação por meio de controle fiscal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e obtenção do selo do Serviço de Inspeção Federal - SIF.	3	3	9
	Fo3	Baixo impacto ambiental das atividades - As produções dos produtos apresentam baixo impacto ambiental e correspondem aos requisitos de sustentabilidade.	3	2	6
	Fo4	Geração de emprego e renda - A agroindústria da associação abrange cerca de 60 indivíduos, garantindo geração de renda e inclusão social com fixação do homem ao campo.	2	2	4
	Fo5	Treinamentos e capacitação - Realização de reuniões de sensibilização sobre os fundamentos de suas funções na associação, cursos e treinamentos de capacitação em produção artesanal e industrial.	1	1	1
FRAQUEZAS	Fr1	Controle gerencial - Inexistência de uma administração estratégica mais atuante com planejamento de novas metas, objetivos e estratégias com definição de diagnóstico situacional, análise e controle financeiro.	-3	2	6
	Fr2	Ausência de estratégia de expansão de mercado - Os produtos da associação não estão diretamente direcionados ao comércio atacadista local. Falta de suporte estrutural - canais de distribuição (logística) – venda direta ou informal..	-3	2	6
	Fr3	Controle de insumos e matérias-primas . A associação adquire a maior parte da matéria-prima de produtores de outras regiões.	-3	1	3
	Fr4	Propaganda e força de venda - Ausência de estratégias de marketing favorecendo o aumento da produção e comercialização dos produtos e exploração de novos mercados.	-2	1	2
	Fr5	Conflitos internos - Questões relacionadas com a gestão de recurso humanos, capacidade técnica operativa e ações motivacionais dos associados.	-1	1	1
OPORTUNIDADE	Op1	Parcerias com entidades de apoio - Existência de projetos e apoio técnico disponibilizados por instituições e órgão como a Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária - EMPAER, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus Pombal-PB, SEBRAE e outros.	3	3	9
	Op2	Canais de distribuição - Fornecimento dos produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) municipal e estadual, juntamente com a Casa da Economia Solidária.	3	3	9
	Op3	Expansão do mercado de produtos naturais - Aquecimento significativo do mercado de produtos naturais e orgânicos.	2	2	4
	Op4	Diversidade de produtos produzidos - A associação conta com uma grande diversidade de produtos que envolvem a agropecuária até a produção de artesanato quilombola.	2	1	2
	Op5	Aceitação dos produtos no mercado - Existe a percepção da grande aceitação dos produtos comercializado pela associação.	1	1	1
AMEAÇAS	Am1	Concorrência de Mercado - Grande concorrência com outros produtos similares e de menor valor no mercado e com marca já consolidada.	-3	3	9
	Am2	Falta de diagnóstico gerencial - Tem conhecimento da existência de pontos fracos, mas não possuem o conhecimento de como se resguardar.	-3	2	6
	Am3	Alto preço de Insumos e Matéria-prima - Alto preço de insumos e produtos da matéria-prima são adquiridos de terceiros que encarecem o produto final.	-3	2	6
	Am4	Capacidade técnica operativa - Necessidade de aquisição de um maquinário melhor que proporcione a produção em uma escala maior e padronização de produtos exigida pelo mercado.	-1	1	1
	Am5	Entraves mercadológicos - Legislação em pauta exigindo novos requisitos para venda, políticas promocionais e divulgação.	-1	1	1

Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

A terceira etapa foi efetuada realizando-se uma correlação entre os fatores abordados, ou seja, forças e fraquezas são confrontadas com oportunidades e ameaças, referente à construção e validação da Matriz SWOT. Os elementos foram identificados da seguinte maneira: Forças (Fo); Fraquezas (Fr); Oportunidades (Op); e Ameaças (Am) e foram organizados com classificação maior ao centro da matriz (DUTRA, 2014).

Após alocação dos elementos na Matriz SWOT, realiza-se a multiplicação dos valores dos elementos que

se cruzam na matriz. Por exemplo, se a primeira Força tem valor igual a 9 e a primeira Oportunidade tem valor igual a 6, o cruzamento desses dois elementos resultará em 54, valor que será registrado no ponto de encontro dos dois. Após a realização da soma de todos os valores contidos em cada um dos quadrantes (Forças x Oportunidades; Forças x Ameaças; Fraquezas x Oportunidades; e Fraquezas x Ameaças) é possível observar qual quadrante apresenta maior peso na análise.

Figura 2: Localização dos elementos na Matriz SWOT

Matriz SWOT - Associação Comunitária dos Pecuáristas do São João			Oportunidades					Ameças				
			Op5 - Aceitação dos produtos	Op4 - Diversidade de produtos	Op3 - Expansão do mercado de produtos	Op2 - Canais de distribuição	Op1 - Parcerias com entidades de apoio	Am1 - Concorrência de Mercado	Am2 - Falta de diagnóstico gerencial	Am3 - Alto preço de Insumos e Matéria-prima	Am4 - Capacidade técnica operativa	Am5 - Entraves mercadológicos
			1	2	4	9	9	9	6	6	1	1
Forças	Fo5 - Treinamentos e capacitação	1	1	2	4	9	9	9	6	6	1	1
	Fo4 - Geração de emprego e renda	4	4	8	16	36	36	36	24	24	4	4
	Fo3 - Baixo impacto ambiental da atividades	6	6	12	192	432	432	216	144	144	6	6
	Fo2 - Qualidade e Certificação de produtos	9	9	18	288	648	648	324	216	216	9	9
	Fo1 - Produtividade associada e competitividade eficiente	9	9	18	288	648	648	324	216	216	9	9
Fraquezas	Fr1 - Controle gerencial	6	6	12	96	216	216	108	72	72	6	6
	Fr2 - Ausência de estratégia de expansão de mercado	6	6	12	96	216	216	108	72	72	6	6
	Fr3 - Não controle de insumos e matérias-primas	3	3	6	48	108	108	54	36	36	3	3
	Fr4 - Propaganda e força de venda	2	2	4	8	18	18	18	12	12	2	2
	Fr5 - Conflitos interno	1	1	2	4	9	9	9	6	6	1	1

Somatório de Forças x Oportunidade	=	4224	108	53	=	4385
Somatório de Forças x Ameças	=	2016	112	51	=	2179
Somatório de Fraquezas x Oportunidade	=	1320	78	42	=	1440
Somatório de Fraquezas x Ameças	=	630	59	40	=	729

Fonte: Adaptado de Dutra (2014)

Ao fazer essa inter-relação, representada no quadrante, identifica-se o posicionamento do objeto de análise e a orientação que deverá ser tomada com base no diagnóstico realizado. Conforme observado na Figura 3.

Segundo Maróstica (2008), o cruzamento dos dados formando os quadrantes da matriz SWOT aponta em que fase a organização se encontra, ao mesmo tempo que facilita o diagnóstico empresarial e auxilia no desenvolvimento de estratégias passíveis de implementação para o negócio.

Os elementos dos quadrantes funcionaram como indicadores da situação da associação. No primeiro quadrado, tem-se a capacidade ofensiva, representado pelas forças e as competências da organização. O quadrante da fraqueza é composto pelos conflitos que impedem resultados melhores e sinalizam uma fase de vulnerabilidade e declínio da organização. A capacidade defensiva se posiciona no quadrante das oportunidades, composto pelas forças da organização que formam

barreiras às ameaças do ambiente externo. Já no quadrante das ameaças, se alocam as restrições ou debilidades da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades (LOBATO et al., 2012).

Identificando a localização dos elementos na Matriz, na figura 2, a produtividade associada e competitividade eficiente junto com qualidade e certificação de produtos são as Forças com maior destaque. A Fraqueza que exerce maior influência é o controle gerencial que não é atuante. Quanto aos fatores externos, a parcerias com entidades de apoio se destaca entre as Oportunidades e a concorrência de mercado e a falta de diagnóstico surgem como Ameças de maiores relevâncias.

Para conclusão dessa etapa, de acordo como orientação de Dutra (2014), foi usada a Matriz construída como base e relacionou-se cada item dos quadrantes para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças,

estabelecendo as relações entre elas a fim de associar as forças e oportunidades, converter as ameaças em oportunidades e utilizar as forças para eliminar as fraquezas identificadas.

De acordo com a Figura 2, o quadrante que apresenta maior peso no caso estudado é o que combina as Forças com as Oportunidades, sendo o quadrante com o maior resultado das somas, entre todas as comparações.

Dessa maneira, o somatório de Forças x Oportunidades indica que o posicionamento atual da associação estudada é de Desenvolvimento/Vantagens competitivas (Figura 3). A orientação, nesse caso, é adotar a agressividade como característica principal das estratégias que deverão ser adotadas nos planos de ações e planejamento estratégico (DUTRA, 2014).

Figura 3: Cenários e estratégias identificados a partir da Matriz SWOT

		Análise externa	
		Oportunidade	Ameaças
Análise Interna	Força	Posicionamento Desenvolvimento/Vantagens competitivas Orientação Agressividade	Posicionamento Manutenção/Capacidade de defesa Orientação Diversificação
	Fraquezas	Posicionamento Crescimento/Necessidade de orientação Orientação Recuperação	Posicionamento Vulnerabilidade/Sobrevivência Orientação Defensividade

Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

Estratégias de enfrentamento

Para Alves et al. (2017), embora o ambiente interno seja considerado controlável, ele é o responsável por determinar, através de suas características, a orientação da organização rumo a seus objetivos, evidenciando os interesses onde os resultados refletem a situação atual e também servem como ponto de referência para avaliação do desempenho da organização. Já Camarotto (2009), aponta o quanto as organizações sofrem influência significativas quando são afetadas constantemente pelo ambiente externo, pelas modificações nas realidades econômicas e por meios das relações ao seu redor. A propriedade e intensidades dessas relações interferirão no desempenho organizacional que precisa ser acompanhado continuamente em função de sua natureza dinâmica. Portanto, de acordo com os autores citados, faz-se necessária a identificação dos fatores dos ambientes externo e interno, sua importância por meios de análise que evidenciem os fatores norteadores das diretrizes de um plano estratégico dinâmico e eficaz, com característica agressiva no desenvolvimento e vantagens competitivas objetivadas.

Dessa forma e diante da análise SWOT realizada da Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João, objeto de estudo dessa pesquisa, elencamos as estratégias de enfrentamentos de acordo com o diagnóstico constatado, ao mesmo tempo em que se justificam adequadamente as mesmas.

As primeiras estratégias serão evidenciadas na medida em que se efetua o processo de associação entre forças e oportunidades, relacionando suas característica no sentido de maximizar as oportunidade pelo uso das forças existentes (FERREIRA et al., 2019).

A ligação entre a Fo1 e Op1 (Produtividade associada e competitividade eficiente) > (Parcerias com entidades de apoio) conjetura a elevação e sustentação da produção em sistema associativo e de cooperativas originando novas alianças que permitam aumentar a sua competitividade no mercado. As parcerias entre a associação e entidades de apoio, quando bem dirigidas, legitimam cada vez mais o posicionamento no mercado e, ao mesmo tempo, impulsionam as vendas garantindo maior lucro. Essa deve ser a principal estratégia adotada para consolidação da associação com resultados positivos para os seus associados e mercado no qual está inserida.

Outra maneira de trabalhar a associação de forças e oportunidades está relacionada com a vinculação das Fo2 (Qualidade e Certificação de produtos), Op2 (Canais de distribuição) e Op4 (Diversidade de produtos produzidos). Esse encadeamento assume grande valor ao verificar-se que a qualidade, padronização, qualificação e aceitação do produto no mercado são pontos positivos e fortes tanto para a comercialização quanto para produção que pode encontrar novos canais de distribuição e descobrir novos nichos de mercado com maior diversidades de produtos.

O rigoroso controle de qualidade adotado nas etapas de produção presente na Fo2 é uma força que, em conjunto com as diversas oportunidades destacadas,

auxilia na manutenção do posicionamento da empresa. Por outro lado, pode ser utilizado de forma mais agressiva quando relacionado à Op1, nas parcerias de projetos e apoio técnico disponibilizados por instituições e entidade parceiras, uma vez que aprimorados os processos obtêm-se os melhores resultados.

A força Fo3 (Baixo impacto ambiental das atividades) e as oportunidades Op3 (Expansão do mercado de produtos naturais) e Op5 (Aceitação dos produtos no mercado) quando associadas elevam significativamente a percepção do posicionamento dos produtos comercializados e missão institucional da associação de estabelecer um meio econômico para gerar renda às famílias, visando uma melhor qualidade de vida para os integrantes da comunidade. Essa correlação deve ser explorada com maior participação em feiras livres de agricultura familiar, foco na produção de produtos orgânicos e práticas conservacionistas de manejo orgânicos e agricultura biológica. Na área de marketing e publicidade, deve-se dar ênfase a este posicionamento de produtos no mercado.

Em relação às forças Fo4 e Fo5, respectivamente (Geração de emprego e renda) e (Treinamentos e capacitação), pode-se destacar que elas exercem intensa influência na estrutura mercadológica de uma associação. Quando se atrela a Op4 (Diversidade de produtos produzidos) às forças citadas teremos o desenvolvimento de estratégias com foco nos produtos e abertura de novos mercados. A aplicação e gestão de recursos voltados à capacitação incidirão diretamente no comportamento gerencial e organizacional da associação, com reflexo direto nos trabalhadores, impactando positivamente os indicadores de produtividade.

Ferreira et al. (2019), mencionam a importância de usar as ameaças na conversão de oportunidades em um processo que consistem em maximizar as oportunidades existentes, gerando novas oportunidades.

A principal ameaça identificada Am1, (Concorrência de Mercado), pode ser minimizada pelas Op4 e Op5 simultaneamente, por oferecerem uma grande diversidade de produtos e conta com alta aceitação no mercado. A associação deve intensificar essas oportunidades como meio de sobressair à frente dos concorrentes. Já as ameaças Am2 (Falta de diagnóstico gerencial) e Am4 (Capacidade técnica operativa) serão enfrentadas com a maximização da oportunidade Op1, intensificando as parcerias com entidades que darão suporte a capacidade técnica-operacional e implantação de sistemas de informação gerencial.

A ameaça referente aos entraves mercadológicos Am5 pode ser combatida com a Op3 uma vez que a expansão do mercado de produtos naturais e orgânicos aumenta a facilidade de novas relações comerciais e flexibilidade nas normas que estão atualmente em evidência.

Ainda de acordo com Ferreira et al. (2019), a possibilidade de utilizar as forças identificadas para eliminar as fraquezas é umas das principais vantagens do uso da Análise SWOT. Este processo de utilização direta entre as variáveis funciona principalmente na idealização das ações e estratégias de enfrentamentos adotadas para esse estudo.

As fraquezas Fr1 e Fr2, inexistência de uma administração estratégica e a ausência de estratégia de expansão de mercado podem ser combatidas com o uso da Fo1, em que processo de associativismo auxilia na eficiência técnica e econômica, garantindo maior possibilidade de atuação no mercado, agindo como intermediário no processo de comercialização e ainda o uso da Fo5 que tem características de treinamentos e capacitação.

Qualidade e Certificação de produtos são características da Fo2 que deve eliminar a fraqueza Fr4. As ações voltadas para preocupação da qualidade e padronização dos produtos da associação por meio de controle fiscal podem ser usadas em estratégias de marketing favorecendo o aumento da produção e comercialização dos produtos e exploração de novo mercados

A Fr5 (Conflitos interno) e Fr3 (Controle de insumos e matérias-primas) serão controladas com a execução de ações presente na força Fo5, com reuniões de sensibilização sobre os fundamentos das funções na associação, cursos e treinamentos de capacitação em produção, e na força Fo3, onde a produção apresenta baixo impacto ambiental e correspondem aos requisitos de sustentabilidade, efetivando o controle de insumos e matérias primas.

CONCLUSÃO

Com base no presente estudo desenvolvido, foi possível alcançar o objetivo proposto de realizar uma análise SWOT da Associação Comunitária dos Agropecuaristas do São João para se obter um diagnóstico e identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A identificação desses elementos foi fundamental para a eficácia na tomada de decisões sobre as ações e iniciativas estratégicas que serão desenvolvidas nas atividades de produção e comercialização da associação.

A aplicação da análise SWOT permitiu um melhor entendimento do ambiente interno e externo da associação e apontou o seu posicionamento no primeiro quadrante do Desenvolvimento e Vantagens Competitivas, com indicação de orientação enérgica.

De acordo com Ferrell e Hartline (2009), um empresa que alcança o resultado da quantificação do posicionamento nesse quadrante deve adotar uma orientação de agressividade, por tem a particularidade de possuir muitas forças internas e oportunidades externas.

Instituições situadas nessa posição podem assumir uma postura agressiva em relação às estratégias que serão executadas em seu planejamento estratégico. Entre os muitos aspectos fundamentais para aplicação de uma abordagem agressiva podemos elencar a expansão e crescimento, lançamento de novos produtos e exploração de novos mercados. Nesse sentido, foram realizadas diversas ligações entre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas com o objetivo de indicar as estratégias ideais para o enfrentamento.

Nesse entendimento, a partir do estudo realizado, faz-se necessário a definição de uma estratégia

de marketing com instrumentos de controle claramente definidos, metas estabelecida e acompanhamento periódico e contínuo, considerando sempre a importância das diversas variáveis presentes no momento da implementação.

aplicação em uma empresa de Santa Catarina. **Revista Espacios**, v. 38, n. 3, 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J; PRANELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

REFERÊNCIAS

ALVES, I. et al. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Revista Administra-Ação**, n. 4, p. 22-39, 2017.

CAMAROTTO, M. R. **Estratégia de Marketing**. [S. l.]: IESDE BRASIL, 2019.

DUTRA, D. V. **A Análise Swot no Brand Dna Process: Um Estudo Da Ferramenta Para Aplicação em Trabalhos em Branding**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - UFSC, FLORIANÓPOLIS, 2014.

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, E. P. et al. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e3147, 2019.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LEONELLO, J. C. **O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária**. Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de História, Direito e Serviço Social. Franca: [s.n.], 2010.

LOBATO, D. M. et al. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARÓSTICA, E. **Gestão Estratégica Empresarial**. Blumenau: FURB, 2008.

MATTUELLA, J. L.; LANZER, E. A.; FENSTERSEIFER, J. E. Competitividade em Mercados Agroindustriais Integrados. **Estudos do CEPE (UNISC)**, São Paulo, v. 30, n.4, p. 34-42, 1995.

MENDES, G. H. S. **Administração estratégica**. Florianópolis: CAD - UFSC, 2015.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Brasília: CAD - UFSC, 2011.

SOUZA, G. M.; AMBONI, N.; ORSSATTO, J. H. C.. Planejamento Estratégico no Agronegócio: proposta de