

A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE UMA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR, UM ESTUDO DE CASO

**Carlos Cezar de Mascarenhas Filho¹, Ms. Carlos Cezar de Mascarenhas²,
Ms. Francis Regis Irineu³**

¹Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Engenharias Arquitetura e Urbanismo, Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova, São José dos Campos – SP CEP: 12244-000, mascarenhas@ymail.com

^{2,3}Veris Faculdades/Faculdade de Administração, Rua Laurent Martins 329 - Jardim Esplanada II – CEP: 12242-431, mascarenhas.sp@gmail.com², firineu@gmail.com³

Resumo- O presente artigo é consequência de um estudo de caso referente ao diagnóstico de uma propriedade rural familiar, produtora de ovos. No objeto de estudo, focou-se no levantamento de dados da propriedade por meio de uma entrevista *in loco* com o produtor, obtendo assim material para fomentar a análise SWOT que fora utilizada como uma ferramenta de diagnóstico. Como consequência desse estudo, foi possível destacar os pontos fracos e fortes presente na propriedade e também as oportunidades e ameaças no qual o produtor é exposto. Sendo assim, com o termino do estudo, foi possível debater alternativas para superar as ameaças, as fraquezas ou futuras estratégias, a partir da análise SWOT.

Palavras-chave: Análise SWOT, agricultura familiar, propriedade rural familiar.

Área do Conhecimento: CIÊNCIAS AGRÁRIAS

Introdução

No atual cenário econômico, com a crescente capitalização dos setores mais pobres da sociedade que emergiram ao longo dessa última década para novas classes sociais, observaram-se um aumento exponencial do consumo nacional, motivado principalmente por aumentos expressivos de consumo no ramo alimentício. Em contra partida do aumento do consumo e da produtividade em larga escala, produtores de pequeno e médio porte, oriundos da base da agricultura familiar, encontram diversas dificuldades competitivas em relação aos grandes produtores para se inserirem e manterem-se no mercado.

A diferença principal entre o grande produtor em relação ao pequeno e médio se dá com base no sistema produtivo e de organização dos mesmos. Segundo Patriarca (1998), os produtores de pequeno e médio porte, oriundos da agricultura familiar são caracterizados por uma forma de organização da produção onde os critérios adotados nas tomadas de decisão são visto unicamente pela perspectiva da produção e da rentabilidade econômica, considerando sempre as necessidades e anseios da família.

Com relação a forma de produção, possuem características próprias de organização interna, de distribuição do trabalho, assim como de inserção no mercado e no ambiente de forma geral. Estas características de produção específicas são oriundas de aspectos sociais e culturais, contrapondo-se aos modos de produção com características unicamente empresariais e de

racionalidades econômicas e técnicas. Os pequenos produtores administram os seus negócios com racionalidades próprias, diferenciado-se muitas vezes, até mesmo entre unidades com características similares. (SCHULTS – 2001)

Diante do atual contexto apresentado, este trabalho tem por objetivo aplicar e avaliar a Análise SWOT como ferramenta de diagnóstico da propriedade rural, de modo a ponderar a respeito dos itens observados, ampliando assim o horizonte de oportunidades ao produtor em relação a sua gestão, se contrapondo a “miopia” de gestão decorrente do longo período produtivo.

A relevância do estudo se dá conforme abordado por Padilha (2010), que relata que o modelo de gestão rural familiar atualmente adotado por diversas propriedades suscita preocupações por diferentes motivos, tais como: o estilo de administração, a falta de controles de custos de produção, a carência da inserção da tecnologia da informação e a agilidade na tomada de decisões. Diante de situações complexas e, especialmente, a falta de planejamento estratégico, tem sido a causa da utilização de ferramentas que possibilitam a gestão estratégica nessas propriedades.

Análise SWOT

Segundo Helms (2010), a origem da análise SWOT é desconhecida, porém foi descrita em 1969 por Learned et al. A Análise SWOT se consolidou como uma ferramenta eficaz no diagnóstico estratégico, pois sua estrutura

demonstra com facilidade os pontos destacados na análise, agilizando assim a tomada de decisão.

Formulada com quatro palavras chaves, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), é demonstrada no formato de uma tabela (2x2), onde se lista os pontos favoráveis e desfavoráveis das questões internas e externas do objeto em análise (Figura 1).

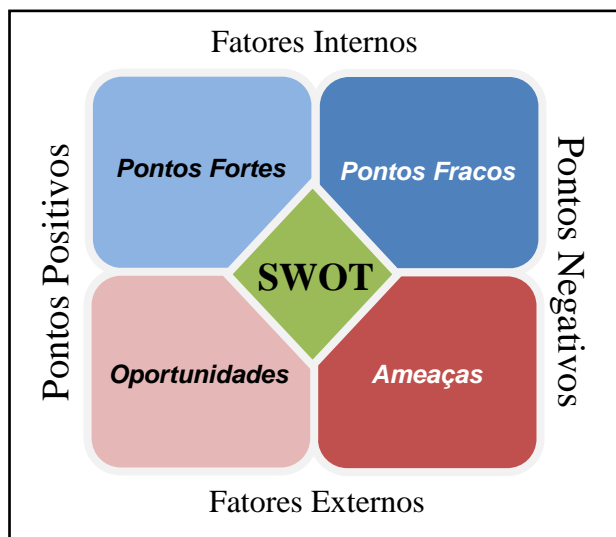


Figura 1 – Análise SWOT

Fonte: Autor

Com a análise SWOT, os gestores podem entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para perceber novas oportunidades e compreender como as fraquezas podem retardar o progresso ou ampliar as ameaças da organização. Além disso, é possível postular caminhos para superar as ameaças e as fraquezas ou futuras estratégias, a partir da análise SWOT. (HELMs – 2010)

A utilização da análise SWOT, como ferramenta de diagnóstico, já se consolidou nos mais diversos ramos de atividade. No ramo agroindustrial e de propriedades rurais, observaram-se resultados satisfatórios em relação ao diagnóstico das unidades presentes nesses setores, conforme abordado em estudos relatados por Drees et al (2008), Alves et al (2007) e Parise et al (2010).

Metodologia

O presente estudo contempla por meio de uma pesquisa exploratória, com levantamento de referencial teórico, elaborar um diagnóstico de uma propriedade rural de caráter familiar, bem como localizar todos os stakeholders com relação direta ao produtor.

O início da pesquisa deu-se com o levantamento do referencial teórico, abordando a

questão da agricultura familiar e a necessidade de uma ferramenta de diagnóstico (SWOT) para o produtor familiar.

A estrutura da coleta de dados foi obtida tendo como base a estrutura idealizada por Alves et al (2007), que visa a coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, produtividade, e demais informações do ambiente interno da propriedade obtidas através da utilização de um roteiro de levantamento (*check-list*) baseado na metodologia SWOT, seguido de uma entrevista estruturada (questionário), contemplando as variáveis e aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos.

Levantadas todas as informações, elaborou-se o diagnóstico do objeto de estudo de caso.

Caracterização do Produtor

A propriedade analisada pertence a uma família do interior da região do estado, sendo de posse do patriarca da família, de 67 anos, e pai de três filhos com idades superiores a 25 anos. O proprietário atuou na maior parte de sua vida no seu empreendimento, porém em momentos de crise no setor, aliou as atividades da granja juntamente com as oportunidades de pedreiro.

A propriedade possui uma área rural de aproximadamente 10 hectares, localizada no município de Pirassununga-SP. No recinto a atividade principal está na produção de ovos, porém, há também a produção de milho para formulação de ração para os frangos, cultura de hortaliças e criação de porcos para subsistência própria.

Na propriedade empregam-se três trabalhadores permanentes (caráter de CLT) e um trabalhador temporário para épocas de maior produtividade, totalizando 10 colaboradores em período de alta temporada, onde se inclui familiares como colaboradores.

Quanto as atividades exercidas, o produtor considera-se satisfeito por ter ingressado no ramo herdado dos pais.

Análise da Cadeia Agroindustrial

Nesta etapa realizou-se a análise da cadeia onde o presente produtor está inserido e observou-se quais eram as influências e as relações mantidas entre o produtor e seus stakeholders.

A cadeia produtiva do produtor analisado é relatada conforme apresentado na Figura 2.

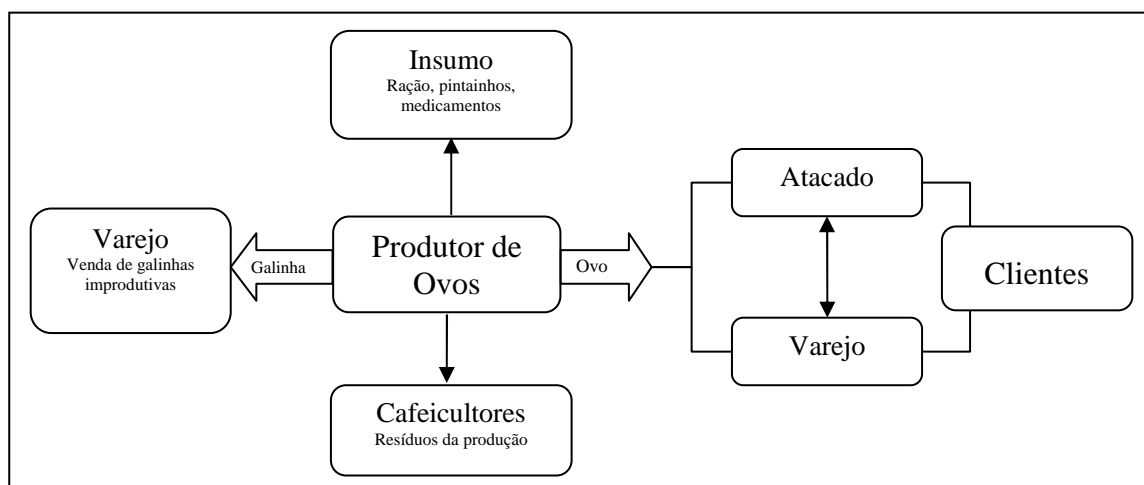


Figura 2 – Análise da Cadeia
Fonte: Autor

Pontos Fortes e Oportunidades

Tabela 1 – Análise SWOT – Pontos Fortes e Oportunidades

Pontos Fortes
Área rural próxima à cidade
Proprietário da área rural
Produção da própria ração
Utiliza os resíduos da cultura como produto de comercialização
Mão-de-obra familiar
Fidelização do cliente
Coloração do ovo
Baixa necessidade de mão-de-obra
Oportunidades
Crescente demográfica na região
Desmistificação do alto teor de colesterol

Um único distribuidor é responsável pelos insumos e mantém um relacionamento estreito com o produtor, fornecendo ração e medicamentos, pintainhos para renovação das galinhas poedeiras, assistência técnica quanto a formulações de rações e consultoria sobre as enfermidades das galinhas

A relação com cafeicultores baseia-se na comercialização dos resíduos da produção, como as fezes, penas e galinhas mortas, sendo uma relação esporádica, conforme a procura dos cafeicultores no período ante safra.

No varejo ocorre a existência de duas relações. A primeira e também a relação principal, se dá na qual o produtor estabelece um contato direto com o consumidor final, por meio de feiras livres para comercialização dos ovos. Como atividade secundária o produtor realiza a venda informal ao varejo das galinhas de baixa produtividade. Já no seguimento atacadista, o produtor de ovos se relaciona comercializando com supermercados, mercados e quitandas locais, sendo esses clientes fidelizados.

Resultados

Através da análise SWOT apresentada na Tabela 1 contextualizou-se o levantamento de todos os itens obtidos com a aplicação da metodologia, ou seja, os pontos fortes e oportunidades presentes na tabela 1, e os pontos fracos e ameaças presentes na tabela 2.

Posteriormente, a apresentação dos itens presentes na tabela 1 e 2 se faz uma breve análise do item, destacando o fator pelo qual fora inserido como um ponto forte ou fraco, ou como uma oportunidade ou ameaça.

Como pontos fortes potenciais da propriedade analisada, foram verificados os seguintes:

-Área rural próxima à cidade: tendo em vista que a propriedade rural é próxima da área urbana, essa facilidade promove a redução dos gastos com o transportes para escoamento da produção, e com o frete presente na compra de insumos.

-Proprietário da área rural: dispêndios com aluguel ou arrendamento de propriedades geralmente são altos, tanto em valores monetários como em desgastes contratuais. O fato de o produtor ser o proprietário elimina estes fatores, e ainda aumenta sua liberdade de uso do local.

-Produção própria da ração: os insumos para preparo da ração são em parte comprados de distribuidores especializados, em parte produzidos na própria propriedade. Com isso, possibilita ao produtor reduzir custos, pois a compra da ração pronta, ou seja, com todos os seus componentes já misturados, incorre em um ágil de cerca de 30% no encarecimento do produto final no momento da comercialização.

-Utilização de resíduos da cultura como produto de comercialização: o uso de um resíduo da produção como fonte de renda, como as excretas, permite ao produtor um retorno líquido. Isso porque usualmente se descartam os resíduos de produção, sendo ainda necessários gastos extras com transporte e local apropriado para deposição do material.

-Mão de obra familiar: apesar de haver funcionários contratados em sua produção, muitos dos que trabalham com o produtor rural são familiares do próprio produtor. Essa proximidade contribui para que haja um engajamento maior entre estes, já que se trata do negócio da família; além disso, há redução no custo, uma vez que os gastos com a contratação e manutenção de funcionários (décimo terceiro salário, FGTS, entre outros benefícios) representam uma grande parcela dos custos embutidos na produção.

-Fidelização de cliente: a procura por revendedores de seu produto requereria um dispêndio monetário e temporal ao produtor. A certeza de venda de seus produtos a determinados clientes propicia uma maior segurança, uma vez que já existe uma demanda fixa destes, além de haver maior confiança em relação ao pagamento sobre a venda.

-Coloração do ovo: a homogeneidade na coloração do ovo é uma característica desejada de muitos consumidores do produto, uma vez que é incutida a idéia de melhores características sensoriais e nutricionais em ovos de melhor aparência.

-Baixa necessidade de mão de obra: a produção de ovos requer um baixo número de funcionários, uma vez que a mesma não envolve processos que exijam muitas pessoas para sua realização, implicando assim em menores gastos.

Como oportunidades visualizadas na cadeia em que se insere o produtor algumas se tornam relevantes, as quais são descritas como oportunidades em potencial:

-Crescente demográfica na região: a região em que se localiza o produtor apresenta uma expressiva crescente demográfica, que pode proporcionar um aumento do consumo de ovo, propiciando um aumento da produtividade pelo setor.

-Desmistificação do alto teor de colesterol: a quebra do paradigma do ovo como grande vilão do colesterol, conforme estudo apresentado por Nikhil V. Dhurandhar - 2007 (Egg breakfast enhances weight loss) vêm a proporcionar um crescimento do mercado consumidor, anteriormente receoso de seu consumo devido ao suposto colesterol contido no interior da gema.

Pontos Fracos e Ameaças

Tabela 2 – Análise SWOT – Pontos Fracos e Ameaças

Pontos Fracos
Capitalização para expansão
Cursos para melhoria da qualidade
Certificação
Grande quantidade de concorrentes
Deficiência tecnológica
Coloração do ovo/Utilização de outra raça de galinha
Falta de Controle
Falta de padronização das técnicas empregadas
Falta de profissional qualificado (controle de qualidade e bem estar animal)
Dependência do fornecedor de insumos
Falta de POP
Falta BPF e APPCC
Ameaças
Mecanização da cultura
Novos concorrentes com menores custos
Fiscalização
Vigilância sanitária
Novas exigências de regulamentação
Poder de barganha dos concorrentes

Conforme Tabela 2, segue os pontos considerados como fracos em potencial encontrados utilizando a análise SWOT:

-Capitalização para expansão: com a crescente oferta de crédito ao pequeno e médio produtor rural pelo âmbito governamental, mostra-se uma grande oportunidade para a expansão da produtividade. Linhas de créditos facilitadas, especificadas ao produtor rural, como, PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e o Maderagro (Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais) são oportunidades que visam o crescimento produtivo ou/a modernização dos processos empregados. Tais créditos são ofertados com juros baixos e com tempo de carência, sendo esses possíveis de serem captados pelo produtor, que não usufrui destas linhas de créditos.

-Cursos para a melhoria da qualidade: o produtor não faz uso de cursos técnicos disponibilizados pelo setor privado e público. Esses cursos têm por finalidade promover a capacitação do pequeno produtor rural e a melhoria do seu negócio.

-Certificação: a busca por certificações, como de “ovo orgânico” e “ovo caipira”, podem ser um diferencial no mercado competitivo. A certificação de um ovo caracterizado como orgânico faz com que este tenha um preço agregado de até duas

vezes sobre o seu valor de comercialização, quando comparado a um ovo de granja convencional. Certificação tal que facilmente poderia ser obtida, quando o produtor aplica as técnicas de BPF (Boas Práticas de Fabricação).

-Grande quantidade de concorrentes: a produção e comercialização de ovos é um setor que possui uma elevada quantidade de concorrentes. Por ser um produto de distribuição local, ou seja, o produtor consegue atender com o seu produto um raio de distribuição pequeno, visto a perecibilidade e a fragilidade do produto, fica submetido a concorrer com vários outros concorrentes informais.

-Deficiência tecnológica: o produtor não faz uso de investimentos em sua propriedade há mais de cinco anos, com isso a tecnologia existente é predominantemente ultrapassada. Ademais, possui apenas três funcionários, os quais são encarregados das diversas etapas da produção, desde a criação dos frangos mais novos destinados à postura, até às etapas de colheita, seleção e embalagem do produto. Isso torna o ambiente de trabalho precursor de muitos problemas, como perdas na produtividade, falta de padronização e sobrecarga da mão-de-obra na ausência de um dos colaboradores.

-Coloração do ovo/Utilização de outra raça de galinha: a coloração do ovo é um ponto forte no processo decisivo na hora da compra no momento de gôndola. Ainda que os ovos possuam a mesma composição independente da coloração da casca ser branca ou vermelha, muitos compradores associam a cor com a qualidade dos ovos, e o produtor produzindo somente ovos de coloração vermelha, este perde consumidores adeptos do consumo de ovos de coloração branca. A diversificação de raças de galinha poedeiras empregada na cultura faz com que se promova a produção de ovos com colorações diferenciadas, que sob a ótica do marketing, produzindo ovos de colorações distintas, acarreta-se em uma diversificação de mercados consumidores, aumentando a competitividade do produtor no mercado.

-Falta de Controle: o produtor não possui uma planilha de monitoramento da produção. Assim, não possuindo controle do produto e nem mesmo da quantidade produzida de ovos, não é possível analisar a lucratividade ou prejuízo da atividade.

-Falta de padronização das técnicas empregadas: a produção de ovos não possui uma técnica padronizada de postura, colheita dos ovos, embalagem, limpeza das gaiolas e do local de produção, e da alimentação dos animais. Durante a entrevista notou-se que conforme havia a troca do empregado encarregado no expediente, também se alterava a forma como se fazia o

manuseio da produção. A forma com que se trabalhava era diferente de um empregado para outro e estes faziam a manutenção da forma com que imaginavam ser mais fácil, rápida, ou mais adequada ao processo.

-Falta de profissional qualificado: não existia um profissional específico contratado pelo produtor para a manutenção das galinhas (controle da saúde, alimentação, bem-estar animal), nem tão pouco pessoas qualificadas para a avaliação dos ovos e emprego das análises básicas necessárias ao produto no local de produção. O único pessoal que comparecia para ajudar no processo de vacinação, produção de ração balanceada e cuidados com a saúde animal, era um veterinário disponibilizado pela empresa em que o produtor adquiria os insumos da produção de ração.

-Dependência do fornecedor de insumos: o produtor se mostrou extremamente dependente do técnico disponibilizado pela empresa que fornecia os insumos para a sua produção. Relatou-se que o técnico enviado pela empresa era responsável pela elaboração da formulação da ração utilizada, e o mesmo se oferecia para cuidar da saúde dos animais e da avaliação final da ração produzida na propriedade.

-Falta de POP: não existia um procedimento operacional padrão na propriedade, assim, a qualidade dos ovos produzidos não apresentava padronização.

-Falta BPF e APPCC: a propriedade não possui nenhum método de limpeza eficiente, e os funcionários não fazem uso da higiene. Durante a visita foram vistos animais circulando entre o lugar de estocagem da matéria-prima e produto embalado. Não havia avisos ou cartazes de instrução de procedência. O ambiente em que se fazia a separação e classificação dos ovos era precário. Os funcionários, não possuíam uniforme adequado e alguns nem utilizavam sapato ou camisa no momento da manipulação. Enfim, não havia método nenhum que certificasse a seguridade do produto.

Quando analisado as ameaças potenciais, alguns tópicos podem ser desenvolvidos, dentre estes são:

-Mecanização da cultura: o processo de mecanização pode se tornar um grande entrave em pouco tempo ao modo de produção analisado. Como o produtor utiliza um processo rústico e ultrapassado na produção, a qualidade diminui e conseqüentemente diminui a produtividade. Com a entrada da mecanização, produtores que estão mais propícios ao investimento e desenvolvimento do negócio tendem a obter melhores resultados, além de maior agilidade na produção e entrega do produto aos clientes.

-Novos concorrentes com menores custos:

novos concorrentes estão iniciando suas atividades com altos investimentos em mecanização e qualidade diferenciada, tornando assim seus produtos diferenciados no momento de gôndola, pois o preço final do produto se torna mais atrativo, visto que a partir da tecnologia, ocorre o aumento da produtividade diluindo assim os custos dos investimentos iniciais.

-Fiscalização: com a ocorrência de um processo de fiscalização freqüente, o processo produtivo analisado estaria sujeita a uma série de complicações, uma vez que não usufrui de requisitos básicos e essenciais para o seu funcionamento, os quais deveriam assegurar a segurança do produto.

-Vigilância sanitária: este também seria um ponto crítico ao processo produtivo, visto que, a higiene e limpeza do ambiente e equipamentos, além da dos próprios funcionários é praticamente inexistente.

-Novas exigências de regulamentação: se novas normas regulamentadoras para a venda do produto passar a existir, este necessitará de muitas mudanças para que seu produto permaneça no mercado.

-Poder de barganha dos concorrentes: concorrentes que possuem maior controle da produção podem utilizar deste fato para denegrir a imagem do produtor concorrente e com isso almejar novos clientes.

Discussão

Conforme abordado por Parise (2010), a necessidade de pensar estrategicamente deixou de ser um mérito de grandes multinacionais, ocorrendo assim a grande necessidade de empregar ferramentas de análise na gestão de pequenas e médias propriedades. Toda e qualquer organização para possuir uma longevidade, deve estabelecer estratégias, rever procedimentos administrativos e técnicos, e sempre se modernizar, visto que atualmente toda e qualquer redução de custo pode se transformar em um diferencial competitivo perante os concorrentes.

Conclusão

De acordo com a análise da entrevista e com as observações feitas no local, pode-se realizar uma avaliação do produtor quanto aos seus aspectos técnicos e de gestão, promovendo assim a criação de um diagnóstico geral da propriedade analisada.

Concluiu-se que a utilização da análise SWOT permitiu uma melhor compreensão da funcionalidade do sistema administrativo atual da propriedade rural, assim como, indicou o

desempenho da atividade em relação ao meio onde se encontra inserida, conforme também observado por Alves (2007).

A utilização da análise SWOT permitiu ao produtor visualizar as deficiências e os gargalos de seu sistema produtivo, de modo a criar meios para se adequar a legislação vigente e formular estratégias em vista das oportunidades e ameaças destacadas na análise, possibilitando assim, obter futuramente vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Referências

PATRIARCA, M.C.S.; FRANCIS, D.G. Uma análise da gestão – ou administração – das propriedades agrícolas familiares e empresariais. Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1998.

SCHULTZ, G. A contribuição das abordagens teóricas da administração estratégica empresarial na gestão das pequenas propriedades rurais de base familiar. 4º Congresso Brasileiro de Administração Rural. Universidade Federal de Lavras (UFV), Goiânia, 2001.

PADILHA, A.C.M.; GOMES, M.A. et al. O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, vol.02, n. 06, 2010.

Alves, I.; Rezende S.O.; et al. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Revista Administra-ção**, Ano IV, nº 4, 2007.

HELMS, M.M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**. vol. 3 n.. 3, pp.215-251, 2010.

DREES C.; SOUZA E.M.S.; et al. Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana. SOBER – XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008.

PARISE S.M.; SANÇÃO E.; et al. Desenvolvimento Sustentável em Pequenas Propriedades Rurais: Diagnóstico Estratégico em uma Propriedade Rural do Extremo Oeste Catarinense. Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, 2010