

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

**ANÁLISE SWOT NO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UMA
AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL¹
SWOT ANALYSIS IN THE STRATEGIC DIAGNOSIS OF A RURAL FAMILY
AGROINDUSTRY**

**Felipe Cavalheiro Zaluski², Claudio Rodrigo Machado Fraga³, Patrique
Rosa Hedlund⁴, Luis Fernando Irgang Dos Santos⁵**

¹ Pesquisa realizada no curso de Administração da Unijuí

² Aluno do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, felipezaluski@hotmail.com.

³ Aluno do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, crmfraga@gmail.com.

⁴ Aluno da pós graduação em Controladoria e Gestão Empresarial da Unijuí,
Pa.tri.que@hotmail.com.

⁵ Aluno graduado em administração pela Unijuí, luis.irgang@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A análise de SWOT é uma ferramenta muito utilizada para diagnosticar ações estratégicas de modo a mostrar os pontos fortes e fracos em uma empresa. Esta ferramenta é importante, pois define as habilidades e principais competências de uma organização, assim como explicita em quais setores ou tarefas a empresa precisa melhorar. O estudo objetiva-se na execução de um diagnóstico estratégico em uma agroindústria familiar rural localizada no interior do município de Ijuí, que atua no ramo de produtos na linha de panificados e confeitaria, por meio da aplicação da ferramenta de análise SWOT.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a análise SWOT consiste em cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. 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 criar caminhos para superar as ameaças e as fraquezas ou planejar futuras estratégias, a partir da análise SWOT (HELMS, 2010). Para a realização desta pesquisa primeiramente foram analisados os ambientes interno e externos a agroindústria, levando em consideração o que discorre Oliveira (1998, p. 86) ao falar que um diagnóstico estratégico, ou análise da posição atual da empresa "...deve considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes, identificando as ameaças e as oportunidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos, para que se busquem ações integradas", ainda foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários para averiguar e coletar dados acerca dos processos gerais da agroindústria.

METODOLOGIA

Para definir o tipo de estudo realizado na agroindústria, foram utilizados os critérios apresentados por Teixeira *et. al* (2009). Quanto a natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa. O método qualitativo foi utilizado para análise dos dados obtidos em

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

entrevistas informais com os proprietários da agroindústria em estudo. Quanto aos objetivos pode-se classificar em exploratória e descritiva. Pode-se dizer que este estudo é exploratório, pois ele permite buscar maior familiaridade com os ambientes da agroindústria bem como os processos que envolvem as áreas organizacionais, pode-se classificar também como pesquisa descritiva, pois os autores afirmam que esta descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis. Os procedimentos técnicos da pesquisa se classifica em pesquisa bibliográfica segundo Gil (1999, p. 65) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e como estudo de caso, que é um tipo de pesquisa no qual se analisa profundamente o objeto, visando ao exame detalhado de um ambiente, de uma organização, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995).

Ao iniciar o estudo, foi necessário realizar a coleta de dados que ocorreu por meio da entrevista semiestruturada com os proprietários da agroindústria, que disponibilizaram as informações solicitadas referentes aos processos da organização que estão ligados aos ambientes externos e internos, por fim, foram avaliadas as informações obtidas e após análise das mesmas, com base na análise SWOT, foi estruturado um relatório final com a elucidação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e das oportunidades.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A agroindústria em estudo é uma agroindústria familiar rural do ramo de panificados e confeitaria, localizada na cidade de Ijuí. Para tanto, conforme Lei 13.921/12, Art. 2º inciso II, as agroindústrias familiares são estabelecimentos com pequena escala de produção dirigido pelo agricultor familiar “com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, cuja produção abrangia desde o preparo da matéria prima até o acabamento do produto, seja realizado com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares...” (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

A análise interna conforme a Tabela 1 a seguir, verificou os pontos fortes e pontos fracos que estão no ambiente da agroindústria familiar rural estudada e que afetam o seu desempenho organizacional.

Quadro 1: Análise do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">- Diversidade de produtos;- Qualidade dos produtos;- Estrutura Física;- Equipamentos e máquinas próprias e em boas condições;- Mão de obra familiar;- Leis que incentivam a produção agroindustrial familiar;- Qualificação e conhecimento dos proprietários para com a produção.	<ul style="list-style-type: none">- Gestão familiar informal;- Falta de um controle financeiro formalizado;- Baixa capacidade produtiva;- Localização;- Restrições legais a contratação de funcionários;- Alto valor pago anualmente em financiamentos;- Alto valor do percentual de comissão aos pontos de venda.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os pontos fortes são fatores ambientais que afetam positivamente e de imediato as atividades da empresa, por exemplo: opinião pública favorável às atividades da organização, fidelidade, barreiras que impeçam a entrada de novos competidores (TIFFANY; PETERSON, 1998).

A agroindústria apresenta como pontos fortes: a diversidade, de produtos, visto que possuem um portfólio grande de produtos da linha de panificados e confeitaria; qualidade dos produtos, por seguir uma linha de produção manual, os proprietários conseguem manter a qualidade do produto final, pois estão diretamente em contato com o processo de fabricação; estrutura física, visto que a planta da agroindústria foi planejada objetivando-se que o processo de produção seguisse uma linha de produção com agilidade e ergonomia; equipamentos e máquinas em boas condições, os equipamentos utilizados são novos e verifica-se ainda que o proprietário possui um curso de reparo de equipamentos eletroeletrônicos; mão de obra familiar, o que reduz os custos com contratação de funcionários e demais encargos trabalhistas; leis que incentivam a produção agroindustrial familiar, destacam-se a Lei Específica 11.947 de 16 de junho de 2009 e o decreto nº 49341 de 05 de julho de 2012; e qualificação e conhecimento dos proprietários para com a produção, visto que os mesmos possuem diversos cursos de aperfeiçoamento e de boas práticas de fabricação.

Os pontos fracos são fatores ambientais que afetam de forma negativa e de imediato as atividades da organização, pode-se citar como exemplo mudanças de hábito dos consumidores e a chegada de novos serviços ou produtos ao mercado com melhores preços (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Como ponto fraco é possível destacar: a gestão familiar informal, que dificulta o controle de variáveis de decisão e de processos administrativos; falta de um controle financeiro formalizado, que poderia servir de embasamento para a tomada de decisões bem como de controle de capital; baixa capacidade produtiva, que em virtude de ser uma agroindústria, sua produção deve ser executada pelos membros da unidade familiar, o que limita a dimensão da capacidade de produção; localização, em virtude da agroindústria estar localizada na zona rural, onde muitos fornecedores não efetuam a entrega, bem como o aumento do gasto de transporte de mercadorias aos pontos de venda; restrições legais a contratação de funcionários, conforme a Lei Específica 11.947 de 16 de junho de 2009 há uma limitação na contratação de funcionários que não pertencem a unidade familiar da agroindústria; alto valor pago anualmente em financiamentos, para financiar a construção de sua sede e compra de equipamentos a agroindústria efetuou um valor considerável de financiamento, com pagamento estendido, o que resultou em juros elevados para os proprietários; alto valor do percentual de comissão aos pontos de venda, para deixar os produtos em determinados pontos de vendas terceirizados é cobrado um valor considerável de porcentagem de lucro para o vendedor, o que diminui o resultado final da venda para a agroindústria .

A análise externa conforme a Tabela 2 a seguir, verificou as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da agroindústria familiar rural estudada e que afetam o seu desempenho organizacional.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Quadro 2: Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Boa aceitação dos produtos no mercado; - Aumento da população mundial; - Aumento do consumo de produtos menos industrializados; - Parcerias com padarias e mercados; - Venda para a merenda escolar; - Venda em feiras e redes de cooperação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência; - Alto custo da produção; - Corte de verbas do Governo para as escolas; - Êxodo Rural; - Mudança na Legislação e Leis pertinentes as agroindústrias.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Oportunidades são fatores ambientais previsíveis para o futuro que, se acontecerem, beneficiarão as atividades da empresa, como exemplo pode-se citar aumento da terceirização ou subcontratação (COSTA, 2006). Com relação as oportunidades, foi identificado: boa aceitação dos produtos no mercado, há uma demanda positiva do mercado para os produtos produzidos; aumento da população mundial, o crescimento populacional é uma oportunidade de aumento das vendas; aumento do consumo de produtos menos industrializados, há uma crescente demanda no mercado de produtos menos industrializados, sem adição de conservantes como é o caso dos produtos da agroindústria; parcerias com padarias e mercados, existe parcerias para a venda dos produtos produzidos pela agroindústria em mercados, padarias da região; e venda para a merenda escolar e em feiras e redes de cooperação, as feiras oportunizam uma demanda de venda considerável, bem como a participação em redes de cooperação que a agroindústria está inserida.

Ameaças são fatores ambientais previsíveis para o futuro que, se acontecerem, afetarão de forma negativa as atividades da empresa, como exemplo pode-se citar projeto do governo que proíbe a propaganda do produto ou serviço (COSTA, 2006). Quanto as ameaças que a empresa sofre pode-se citar: a concorrência, visto que as padarias e mercados dos municípios abrangentes possuem competitividade de preço e boa localização frente ao consumidor; alto custo da produção, pela falta de controle produtivo e a utilização de matéria-prima mais cara; corte de verbas do governo para as escolas, onde os contratos de compra de bolachas para a merenda escolas não são efetuados pela falta de verba nas escolas beneficiadas e o êxodo Rural, onde a unidade de produção familiar podem vir a abandonar a atividade familiar rural para buscar melhores condições e oportunidades na cidade, deixando a ajudar nas demandas da agroindústria; e as mudança na legislação e leis pertinentes as agroindústrias e produção rural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agroindústria familiar é a alternativa para o desenvolvimento deste importante setor da economia brasileira. Para que a agroindústria continue crescendo de forma significativa é fundamental que os proprietários busquem alternativas para contornar os diversos obstáculos oferecidos pelo mercado competitivo. Ao se fazer uma análise *SWOT*, identifica-se pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes em um ambiente de negócio. Esse diagnóstico prévio do ambiente interno e externo permite a agroindústria desenvolver estratégias para explorar

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

oportunidades ou minimizar os riscos das ameaças a que estão sujeitos em suas rotinas produtivas.

Pode-se concluir que com a utilização do método de análise SWOT foi possível uma compreensão do sistema de gestão, do mesmo modo indicou o desempenho das atividades da agroindústria, permitindo também visualizar gargalos de seus sistemas produtivos, elucidando meios de reformular estratégias em vistas as oportunidades e ameaças, reanalisar procedimentos administrativos e técnicos, reduzindo custos e aumentando sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: Ameaças; Oportunidades; Pontos Fortes; Pontos Fracos.

Keywords: Threats; Opportunities; Strong points; Weaknesses.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun. 1995.

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, p. 215-251, 2010.

OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo. Atlas. 1988

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 13.921 de 17 de janeiro de 2012. Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar. Site Assembleia Legislativa/RS. Disponível em: . Acesso em: 07 maio 2017.

TEIXEIRA, E. B; ZAMBERLAN, L. Rasia, Pedro Carlos. Pesquisa em administração. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 232 p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. Planejamento estratégico para Dummies. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 - 10a impressão.