

**CONTRIBUINDO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO RURAL: utilização da ferramenta *wordcloud* para análise da Matriz SWOT em grupos de associações rurais.**

Filipe Oliveira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC, Graduando em Agronomia. Ilhéus-BA. Telefone (73) 99177-6152, e-mail: [filipesantosnc7@gmail.com](mailto:filipesantosnc7@gmail.com)

Jorge Chiapetti, Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC, Professor do Curso de Agronomia. Ilhéus-BA. Telefone (73) 98878-0200. e-mail: [chiapeti@uesc.br](mailto:chiapeti@uesc.br)

**RESUMO**

O objetivo deste artigo foi de analisar as Matrizes SWOT de onze Associações de Produtores Rurais do Território Litoral Sul da Bahia, utilizando a ferramenta *WordCloud*, para compreender quais as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças, no ambiente externo, que representam, em ordem hierárquica de importância, o conjunto de informações relevantes das associações que possam promover o seu desenvolvimento. Os dados foram coletados das Matrizes SWOT, contidas nos relatórios dos diagnósticos participativos de cada associação, elaborados pelos técnicos do Instituto Chocolate no âmbito do Projeto de Apoio a Rede de Associações do Território Litoral Sul da Bahia. As palavras que caracterizavam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada uma das onze associações foram agrupadas, padronizadas e inseridas na ferramenta *WordCloud*, a fim de obter a *tag* de palavras em ordem decrescente de importância. Os resultados procedentes desta análise observaram-se que: as principais forças e fraquezas oriundas do ambiente interno das associações foram união e compromisso, ao passo que as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo das associações foram agroindústria e capital. Assim, concluiu-se que o *WordCloud* é uma ferramenta alternativa que pode auxiliar no entendimento dos principais problemas e oportunidades que permeiam o desenvolvimento rural, sinalizando para as ações a serem desenvolvidas que abarquem a grande maioria das associações. Essas informações são relevantes para o planejamento estratégico e execução de políticas públicas em comunidades rurais.

Palavras-chave: Matriz F.O.F.A., WordCloud, Diagnóstico Rural Participativo. Associativismo. Desenvolvimento Rural, Comunidades Rurais.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento rural consiste na adoção de medidas que provoquem uma transformação para as famílias que moram e fazem dele, sua principal fonte de renda. A partir da intensificação da agricultura capitalista moderna o Estado brasileiro sempre interferiu no sentido de dinamizar a produção rural.

Inicialmente, o Estado entendia que a maneira como o produtor realizava os processos produtivos estavam ultrapassados, o que impulsionou a criação de um modelo de desenvolvimento. Este foi denominado de revolução verde, e tinha como objetivo levar a modernização para as áreas rurais consideradas atrasadas, através de novas tecnologias e novas formas de produzir. Este modelo de desenvolvimento rural teve um impacto muito grande na produtividade da agricultura, contudo, os conceitos trazidos pela revolução verde não foram suficientes para promover um desenvolvimento mais equilibrado e que atingisse a maioria dos produtores, pois aqueles que adotavam os pacotes tecnológicos continuavam na atividade e aqueles que não adotavam, por várias questões, eram eliminados da atividade.

Nas últimas décadas surgiu uma forma de desenvolvimento rural baseado na sustentabilidade, com atenção não só às questões produtivas ou econômicas, mas também às questões sociais e ambientais. Nesse sentido, a agricultura familiar passou a ser vista de outra forma, não mais recebendo assistência individual, mas em grupos, a ponto de o próprio Estado criar programas de incentivo para os produtores, contrapondo a agricultura patronal.

A segurança alimentar também foi tratada com mais atenção, tanto nas questões da nutrição como também na produção de alimentos livres de produtos químicos (fertilizantes químicos e agrotóxicos) o que proporcionou um aumento da produção da agricultura orgânica. Toda esta transformação tem exigido uma maior demanda por assistência técnica, para justamente auxiliar os produtores na sua organização para um desenvolvimento mais equilibrado nas questões sociais, econômicas e ambientais.

Uma das ferramentas adotadas para auxiliar os produtores e suas associações a melhorarem suas condições de trabalho é o planejamento estratégico, que consiste na elaboração e execução de planos num dado presente, capazes de promover mudanças no futuro em uma associação (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008). Contudo, muitas associações possuem dificuldades em evoluir, especialmente pela ausência de planejamento e capacitação, a qual reflete negativamente no seu poder de competição diante do mercado.

Como todo planejamento se inicia com um diagnóstico, nas associações de produtores rurais o mesmo se torna indispensável, e uma das formas de elaborá-lo é com a utilização do Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Esse método consiste na utilização de vários procedimentos para a coleta de informações sobre as condições sociais, econômicas e ambientais e é realizado com a participação da população local, ou seja, as pessoas fazem o diagnóstico da propriedade rural e através dele traçam planos em busca do desenvolvimento (PINHEIRO, 2011).

Uma das ferramentas utilizadas para realizar a DRP é a matriz F.O.F.A. (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças) ou SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threat). Através da aplicação desta matriz se pode determinar os pontos fortes e fracos no ambiente interno da associação, e as oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente externo, auxiliando a associação a tomar decisões estratégicas para o seu desenvolvimento (CONCEIÇÃO, 2017).

Cada associação tem conhecimento das variáveis que representam suas forças e fraquezas, quanto suas oportunidades e ameaças. Isso decorre das condições de cada associação como: tipos de atividades produtivas, localização, perfil dos participantes, solo, clima, etc. Mas será que existe uma predominância nas variáveis das associações? Que variáveis podem representar o conjunto das associações? Com relação a políticas públicas de capacitação e desenvolvimento, quais variáveis teriam que ser trabalhadas com as associações para solucionar seus problemas comuns? Estas são as questões que esta pesquisa propõe responder.

Para tanto, foram utilizados os diagnósticos realizados em onze associações rurais participantes do Projeto de Apoio a Rede de Associações do Território Litoral Sul, desenvolvido pelo Consórcio de Desenvolvimento Sustentável (CDS) e financiado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR) e operacionalizados pelos editais do Bahia Produtiva<sup>1</sup>. No território Litoral Sul, o programa foi executado pela equipe de ATER do Instituto Chocolate, a qual realizou o DRP em onze associações.

Desta forma, o objetivo dessa pesquisa foi analisar os dados contidos na matriz F.O.F.A dos DRPs das onze Associações, através da ferramenta *WordCloud*, para determinar qual a hierarquia dos indicadores para as categorias: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O *WordCloud*, também conhecido como nuvem de *tags* ou nuvem de palavras, é uma ferramenta que representa a quantidade de repetições que uma determinada palavra possui, dentro de um contexto. Quanto maior é a frequência em que a palavra aparece, maior será o tamanho da fonte no *WordCloud* (GUEDES; SOUZA, 2008; LEMOS, 2016). O principal objetivo do uso desta ferramenta para esta pesquisa foi a identificação imediata das palavras mais frequentes relacionadas às variáveis da matriz F.O.F.A., uma vez que torna sua identificação mais fácil.

## **O Desenvolvimento no contexto do ambiente Rural**

O marco inicial no processo de desenvolvimento rural foi o surgimento de um novo padrão produtivo na agricultura, denominado de revolução verde. Este novo conceito alegava que as altas produtividades eram alcançadas mediante a adoção de inovações tecnológicas, tanto de processos como de produtos. Desta maneira, entendia-se que a forma como os produtores produziam era ultrapassada, ao passo que, o novo modelo era compreendido como avançado e contemporâneo. Durante as décadas de 1950 a 1970, a revolução verde foi apontada como a principal responsável pelo desenvolvimento do meio rural. Tal fato era argumentado na premissa que a partir do momento que as novas tecnologias eram adotadas haveria incrementos em produção e produtividade, o que ocasionaria em aumento de capital para o produtor, proporcionando-lhe uma melhoria na qualidade de vida (NAVARRO, 2001).

Todavia, com o passar dos anos, a adoção do modelo proposto pela revolução verde foi cercada de dúvidas, pois o produtor se tornou dependente das tecnologias. Outro fato eram as consequências trazidas por este novo padrão, como o aumento dos impactos ambientais e as crescentes desigualdades no meio rural, pois a maioria dos produtores, principalmente os pequenos, denominados de agricultores familiares, que não conseguiam se adaptar às

---

<sup>1</sup> Bahia Produtiva consiste em um programa do governo do Estado de políticas públicas para a zona rural, principalmente para a agricultura familiar. O programa possui vários editais, relacionados a produção, assistência técnica, infraestrutura, entre outras variáveis relacionadas a agricultura.

tecnologias eram eliminados do processo produtivo. Desta forma, fez-se necessária uma mudança de abordagem que promovesse, de fato, o desenvolvimento rural.

Este assunto voltou a ser debatido no final da década de 1970, com diferentes abordagens, mas com o mesmo objetivo em comum: promover o desenvolvimento das comunidades de agricultores familiares. Inicialmente, o objetivo principal era a eliminação das precárias condições de vida no meio rural, através da melhoria nos processos produtivos, tendo a própria população rural como protagonista neste processo (KAGEYAMA, 2004; ROSA; GUIMARÃES, 2011; SHNEIDER, 2004). Desta forma, como retrata Kageyama (2004, p. 384):

O desenvolvimento rural implica a criação de novos produtos e novos serviços, associados a novos mercados; procura formas de redução de custos a partir de novas trajetórias tecnológicas; tenta reconstruir a agricultura não apenas no nível dos estabelecimentos, mas em termos regionais e da economia rural como um todo.

Percebeu-se que a necessidade do desenvolvimento rural ia além das mudanças nas perspectivas do modo de viver agrário e representava também um grande passo para o avanço da sociedade como um todo. Assim, como afirmam Rosa e Guimarães (2011, p. 810): “o fortalecimento da agricultura familiar dá capacidade ao meio rural e à agricultura de ampliar suas contribuições ao desenvolvimento nacional”.

A partir disso, os conceitos adquiridos a respeito do que representava o desenvolvimento rural foram remodelados. O setor produtivo, antes preso à monocultura, agora passou a ser diversificado, inclusive com as consorciações entre diferentes culturas. A produção passou a ser verticalizada, o que proporcionou uma valorização ao produto em relação a sua forma *in natura*, com a difusão das agroindústrias. Surgiu também uma maior preocupação com o meio ambiente, e diferentes formas de promover sua conservação. Além disso, nesse novo cenário o produtor tem que ser capaz de tomar decisões, tem que conhecer as novas tecnologias, e tem que ser administrador da sua propriedade e dos processos produtivos que a permeiam (KAGEYAMA, 2004; SHNEIDER, 2004).

É notável que o desenvolvimento rural não busca apenas eliminar a pobreza no meio rural, mas também permitir que produtor visualize diferentes formas de melhorar e ampliar sua produção. Em meio a tantas mudanças no cenário produtivo, social e ambiental, o processo de desenvolvimento rural deve buscar novas metodologias para que o produtor possa se apropriar no sentido de entender as mudanças e formular estratégias de desenvolvimento que justifique a sua permanência no negócio agrícola.

### **Diagnóstico Rural Participativo e as estratégias de desenvolvimento**

Assim é que, a utilização da metodologia Diagnóstico Rural Participativo (DRP) surge como uma forma de gerar informações que poderão nortear ações, que contribuirão na melhoria da qualidade de vida da população nas comunidades rurais.

O DRP surgiu nos Estados Unidos, por meio de estudos feitos por Robert Chambers, sendo um mecanismo que tem sido usado constantemente no meio rural. (SOUZA, 2009; NAVARRO, 2001). Conceitualmente, o DRP são várias técnicas, as quais são realizados com a participação dos próprios produtores e produtoras, onde são eles mesmos, embora mediados

por técnicos, que fazem a análise do ambiente em que estão inseridos. Desta forma, a comunidade é incentivada a adquirir uma mentalidade gerencial e estratégica (PINHEIRO, 2011), tornando-os protagonistas das futuras mudanças que ocorrerão naquele meio.

A realização do DRP passa por algumas etapas. Primeiramente, devem ser analisadas as condições de vida da população diagnosticada, tanto no aspecto econômico quanto no social. Posteriormente, os problemas que afetam a comunidade, tanto no ambiente interno como externo, assim como os motivos que levaram ao seu acontecimento, e as consequências que podem ser geradas com a sua continuidade. Ao final, devem-se criar estratégias para solucionar as barreiras, mediante aos aspectos expostos durante o diagnóstico (OLIVEIRA; SANTANA, 2016).

Com a utilização do DRP a população rural adquire um senso crítico sobre a situação do meio onde habitam, o que prova que ela mesma é capaz de identificar os problemas, tornando assim, mais fácil a elaboração de um planejamento estratégico (SOUZA, 2009).

O planejamento estratégico é realizado processualmente, ou seja, é dividido por etapas. Cada uma deve ser finalizada para que se possa dar início à próxima. Uma destas, consiste na avaliação do ambiente interno e externo da empresa, a fim de obter as variáveis positivas e negativas que a rodeiam. Neste caso, é utilizada a matriz F.O.F.A. (SWOT) (DANTAS; MELO, 2008; DA SILVA FILHO, 2015), a qual é extremamente importante, uma vez que mostra a real situação da organização, no ambiente interno com as forças e fraquezas e no ambiente externo com ameaças e oportunidades, facilitando assim, os possíveis planos de ação sobre as diferentes variáveis da matriz.

A força é um diferencial que uma determinada empresa possui dentro de um mercado competitivo, que a faz ser mais eficiente que outras empresas. São virtudes que a instituição controla e que a fazem ter soberania no ambiente onde ela se encontra. Esta qualidade pode estar relacionada a vários fatores, como produtos, serviços, bens, entre outros. A organização deve sempre utilizar estes artefatos, para se manter sempre à frente de seus concorrentes, e também para se manter por um longo período no meio onde atua (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008; DA SILVA FILHO, 2015; SILVA, 2011).

As fraquezas são fragilidades que estão presentes dentro das empresas, que afetam no seu poder de competição com outras, tornando-as limitadas. É um fator controlável e que pode estar relacionado a diversos aspectos, como ausência de tecnologia, produtos ou serviços inferiores ao de seus concorrentes, entre outros. Os pontos fracos são de difícil percepção pela liderança das instituições, tornando indispensável sua detecção e posterior correção, para que se mantenha a instituição competitiva no mercado (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008; DA SILVA FILHO, 2015; SILVA, 2011).

As oportunidades são vantagens externas que uma empresa adquire e que beneficiam no seu desempenho. Porém, são parâmetros que tornam as empresas dependentes, pois as mesmas não podem controlar. Outro ponto em questão é que as oportunidades são forças que se encontram fora da empresa, mas que, por intermédio de sua utilização efetiva, influenciam dentro da empresa. As oportunidades podem estar relacionadas ao aumento da demanda por um determinado produto, ações políticas, condições de aumentar investimentos, entre outros (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008; DA SILVA FILHO, 2015; SILVA, 2011).

As ameaças são fatores negativos oriundos do ambiente externo da empresa, mas que podem afetar diretamente seu ambiente interno. Esta característica não pode ser controlada, mas precisa ser conhecida para que se possam criar estratégias para manter a empresa competitiva no mercado, mesmo diante da sua presença. A instituição também precisa estar

pronta para combater a ameaça. As ameaças podem estar ligadas à ação de empresas concorrentes, como por exemplo, menores preços para o mesmo produto, funcionários mais capacitados e eficientes e presença de novas tecnologias (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008; DA SILVA FILHO, 2015; SILVA, 2011).

No momento da realização de um DRP em associações rurais, os próprios produtores é que fazem o preenchimento da matriz. Como método de elaboração é distribuído aos participantes quatro folhas de papel em branco para escreverem os indicadores das forças e fraquezas presentes no ambiente interno da comunidade e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Após a caracterização da matriz F.O.F.A. no DRP pelos produtores, são elaborados planos de ação para a comunidade eleger as demandas que julgassem prioritárias, bem como estabelecer as estratégias para resolvê-las. A partir do momento que a comunidade elege as demandas é apresentado um quadro com os questionamentos: o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. É importante enfatizar que todo o processo e planejamento estratégico deve transcorrer dentro de um ambiente participativo, com debates e discussões, mas acima de tudo ao final deve-se buscar elaborar um documento que seja fruto do consenso geral.

## MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização desta pesquisa utilizou-se dos DRPs realizados em onze associações rurais (Quadro 1), localizadas em sete municípios da região sul da Bahia (Figura1). A escolha das comunidades ocorreu a partir do Projeto de Apoio a Rede de Associações do Território Litoral Sul, desenvolvido pelo Consórcio de Desenvolvimento Sustentável (CDS) e financiado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR).

Quadro 1 – Nome das Associações e municípios que participaram da pesquisa.

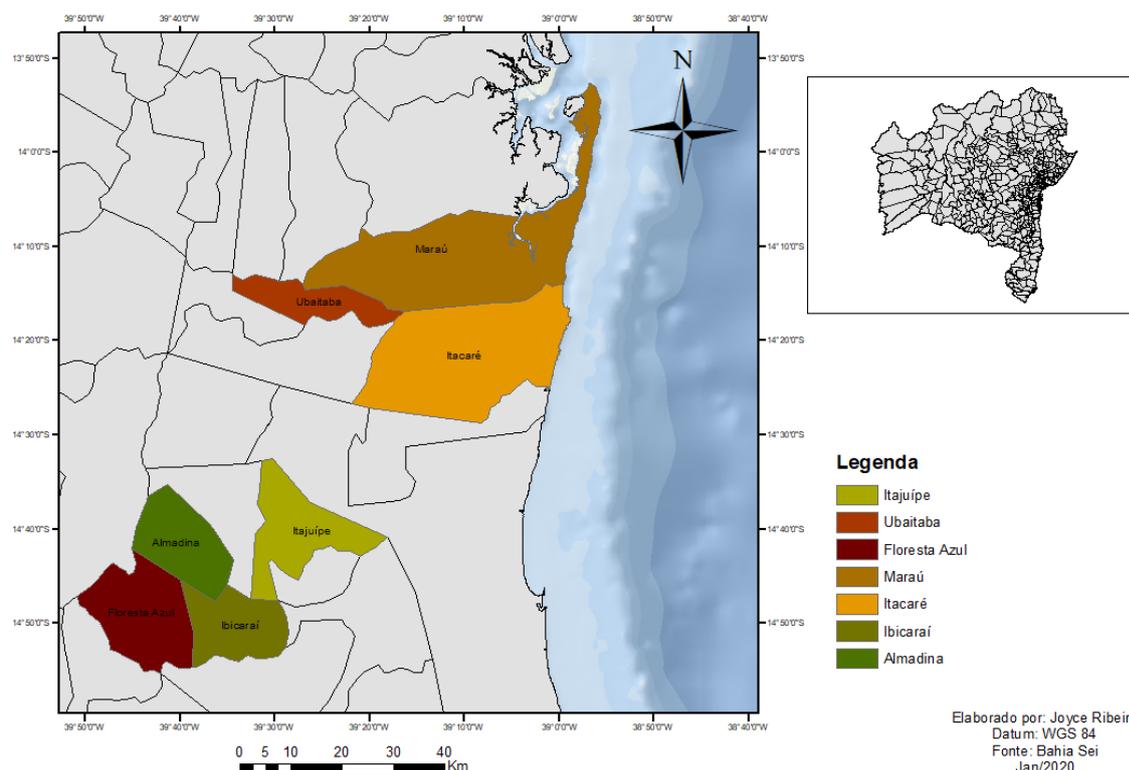
<b>Nome das Associações</b>	<b>Municípios</b>
Associação de Jovens Agricultores do PA de Santa Maria	Maraú
Associação dos Pequenos Produtores da Margem da Barragem e Região (APPMBR)	Floresta Azul
Associação dos Produtores Agroecológicos Nossa Senhora da Conceição Aparecida	Ubaitaba
Associação de Integração e Desenvolvimento da Agricultura do Meio Rural de Itajuípe (AIDAFI)	Itajuípe
Associação dos Colonos do Projeto Pancada Grande	Itacaré
Associação dos Pequenos Produtores e Moradores do Distrito de Santa Terezinha	

	Floresta Azul
Associação dos Quilombos da Região de Empata Viagem (AQREV)	Maraú
Associação dos Agricultores Familiares Associação do Fojo	Itacaré
Associação Agrícola Comunitária da Pancadinha	Almadina
Associação Comunitária da Vila Santa Izabel	Ibicaraí
Associação dos Produtores Orgânicos da APA Itacaré/Serra Grande (Embaúba)	Itacaré

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Figura 1 – Localização das associações dos produtores rurais participantes da pesquisa

Mapa de localização das associações dos produtores rurais



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Através do acesso aos relatórios elaborados pelos técnicos do Instituto Chocolate foi possível selecionar os indicadores contidos na matriz F.O.F.A. (Quadro 2), que fazem parte dos DRPs realizados com as onze associações rurais.

Quadro 2 - Representação gráfica da matriz F.O.F.A

	Fatores Internos	Fatores Externos
	FORÇA	OPORTUNIDADE
Pontos Fortes		
	FRAQUEZA	AMEAÇA
Pontos Fracos		

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Após a seleção dos indicadores, os mesmos foram inseridos em uma planilha eletrônica (Excel) onde foram criadas quatro células, onde cada uma representava um conjunto dos indicadores da matriz. Tendo em vista que o *WordCloud* é apresentado por apenas uma palavra, e os indicadores da matriz analisada, em alguns casos, foram caracterizados por palavras compostas ou até mesmo frases, houve a necessidade de padronizá-los em uma palavra somente.

Como exemplos, na comunidade rural Catongo uma das ameaças citadas pelos produtores foi a taxa de manutenção da conta bancária da associação. Neste caso, pelo fato desta ameaça ser uma frase, ela foi transcrita para o *WordCloud* com a palavra “juros”. Já na comunidade Barragem, uma das fraquezas identificada foi a dificuldade em deslocar o produto, então, visto que esta fraqueza está relacionada ao transporte de mercadorias, ela foi padronizada com a palavra “transporte”.

Ainda com relação aos termos utilizados no *WordCloud*, muitos indicadores escritos no quadro da matriz, apesar de estarem escritos de forma diferente estavam relacionados ao mesmo termo. Por exemplo, algumas associações caracterizaram a presença ou ausência de casa de farinha, de casa de polpa, de despoldadeira e de fábrica de biscoitos. Assim, como todos estes termos estavam relacionados ao processamento de alimentos foram padronizados com a palavra “agroindústria”.

No entanto, alguns termos não foram possíveis de ser resumidos a uma só palavra, devido à abrangência de significados da palavra usada. Assim, decidiu-se que seriam formados por palavras compostas, porém separadas por hífen, tornando-as simples. Isso aconteceu, por exemplo, em associações que relataram a falta de regularização de terras, a lentidão no processo de demarcação ou documentação da terra. Apesar de escritos de forma diferente, estavam relacionados à regularização da terra. Desta forma, foi utilizado o termo “regularização-terra”, formando uma só palavra, sendo possível sua utilização na *tag* de palavras.

Após a padronização, todas as palavras que representavam os indicadores da matriz F.O.F.A. das onze associações estudadas, foram listadas em um só processador de textos, o Word, de acordo com os componentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ou seja, todos os indicadores que representavam as forças das onze associações, os que representavam as fraquezas e assim sucessivamente. É importante salientar que está ferramenta apresenta uma ordem de indicadores na forma hierárquica, do mais importante a menos importante.

Após a listagem dos indicadores de cada componente da matriz F.O.F.A, foi elaborado o *WordCloud* mediante utilização do próprio Word do pacote Office.

O primeiro passo foi a ativação do desenvolvedor, onde clicou-se na aba arquivos, localizada no canto superior esquerdo do Word. Em seguida, pressionou-se em opções, depois, em personalizar faixa de opções e por último, nas guias principais, selecionou a opção desenvolvedor. Logo após, foi feito o download do Pro Word Cloud, nos suplementos. Em seguida, selecionou-se todas as palavras presentes no processador de textos e finalmente, e criou-se o wordcloud pressionando a opção “Create Word Cloud”.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização do ambiente “interno” das associações: as forças

Neste estudo, várias palavras foram citadas pelos associados para caracterizar as forças presentes nas associações, contudo, a palavra **união** obteve um maior destaque, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Wordcloud das palavras mais frequentes relacionadas às forças das associações



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conceitualmente, Amora (1997, p. 748) relata que união significa: “junção, ajuntamento; conto, adesão; casamento, ação ou efeito de unir; liga, aliança; conformidade de esforços ou pensamentos; concórdia”. A primeira característica que define a formação de uma associação é a união. Como já foi destacado anteriormente, o objetivo da associação é unir produtores com o mesmo propósito. Muitos produtores sozinhos não conseguiriam ter acesso, por exemplo, a maquinários e insumos agrícolas. No entanto, a partir do momento que eles se unem, eles conseguem ter acesso, pois o custo fica reduzido quando dividido entre eles. Dessa

forma, tanto individualmente quanto coletivamente, ocorre um crescimento social, financeiro e produtivo (MUMIC; AGUIAR; LIVRAMENTO, 2015).

Neste estudo, a palavra união caracterizou-se como uma força, pois nas associações analisadas, os membros não entram em conflito e são bem unidos. No entanto, a união não é uma característica presente em todas as associações. Para Silva (2013) em um estudo da cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural demonstrou que, apesar dos membros do assentamento terem consciência do papel exercido pela associação, falta união entre eles, fator que tem enfraquecido o assentamento. No trabalho de Sangalli (2015) foi percebido que, além da presença de um presidente inoperante há ausência de união e participação dos associados, fator que limita o seu fortalecimento.

Embora a união seja apontada como um problema em vários estudos, não é o caso das associações estudadas nessa pesquisa. A “união” é um indicador que está presente entre os membros e é uma característica fundamental que pode ser usada em favor da própria associação, principalmente para combater suas fraquezas, como também monitorar as ameaças e fazer bom proveito das oportunidades. A união se constitui na primeira etapa para que se alcance os benefícios oriundos da atividade coletiva. Nesse sentido, percebe-se que esse indicador está internalizado como um ponto forte entre as associações estudadas.

#### Caracterização do ambiente “interno” das associações: as fraquezas

Neste estudo várias palavras foram citadas pelos associados para caracterizar as fraquezas presentes nas associações diagnosticadas, contudo, a palavra **compromisso** obteve um maior destaque, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Wordcloud das palavras mais frequentes relacionadas às fraquezas das associações  
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



A definição da palavra compromisso de acordo com Amora (1997, p. 160) é feita de duas formas: “obrigação ou promessa um tanto solene; dívida que deve ser paga em determinado dia”. A maioria das associações foi caracterizada pela existência de união entre os associados, ou seja, são associações onde os membros não brigam entre si, nem há nenhuma desavença entre eles. Todavia, o fato de os associados serem unidos não evita que alguns sejam descomprometidos com a associação, ou seja, muitos membros com esta característica deixam de realizar algumas tarefas que a eles foram concedidas, ou fogem de suas responsabilidades dentro da associação, características estas que a enfraquece.

O associado, quando ingressa em uma associação deve cumprir com suas obrigações. Atitudes egoístas como às apresentadas por alguns membros das associações estudadas, não devem fazer parte de uma associação que almeja o sucesso. Desta forma, recomenda-se que os membros descomprometidos com a associação sejam forçados a realizar suas obrigações dentro da associação, a fim de impedir que haja desequilíbrio no grupo, e queda de rendimento na associação. Outra forma de evitar este tipo de comportamento seria gratificar cada associado que cumprisse com suas obrigações no tempo estipulado. Esta ação estimularia os associados a contribuírem constantemente com a associação (OLSON, 1999 apud BONFIM, 2016).

O individualismo, característica intrínseca de indivíduos que apresentam o comportamento de descompromisso, remete a uma característica de fragilidade das associações, podendo gerar desconfiança entre os participantes. É preciso um trabalho que contribua para a tomada de consciência participativa de todo o grupo dos associados. Essa característica poderá inviabilizar todos os projetos pensados para as associações.

### Caracterização dos ambientes “externos” das associações: as oportunidades

Neste estudo várias palavras foram citadas pelos associados para caracterizar as oportunidades presentes nas associações, contudo, a palavra **agroindústria** obteve um maior destaque, como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Wordcloud das palavras mais frequentes relacionadas às oportunidades das associações



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conceitualmente, agroindústria, de acordo com Amora (1997, p. 22): “consiste na indústria nas suas relações com a agricultura”. A agroindústria é extremamente importante para a agricultura familiar, sendo esta, de fato, uma possibilidade de promover o desenvolvimento rural da região em que ela esteja presente. Financeiramente, a agroindústria é capaz de proporcionar maior rentabilidade aos produtos agrícolas quando processados. A agroindústria também possibilita a fixação no campo, principalmente de jovens e mulheres, justamente pelas oportunidades de emprego oriundas dessa atividade. E por fim, a agroindústria enobrece os produtos típicos das regiões onde são processados, permitindo assim, que ocorra a valorização regional (TORREZAN; CASCELLI; DINIZ, 2017).

A agroindústria familiar, conforme Sulzbacher e David (2009), possui vantagens, porém ao mesmo tempo pode ser desvantajosa. Com a modernização da agricultura, na maioria dos casos, os médios e grandes produtores conseguiram se enquadrar neste novo modelo. No entanto, os pequenos produtores não se adaptaram, o que ocasionou várias consequências como a pobreza e o êxodo rural. Desta forma, a vantagem, argumentada pelos autores, é que a agroindústria é uma possibilidade de enquadrar o produtor à modernização da agricultura. Por outro lado, os autores argumentam, que a agroindústria pode ser uma atividade desanimadora, devido às barreiras que a legislação impõe para a realização dos serviços na agroindústria familiar, dentro das normas (SULZBACHER; DAVID, 2009). Para Lima; Parteli e Loouse (2015), a agroindústria no setor da agricultura familiar surge como uma forma de enquadrar o pequeno produtor rural à modernização da agricultura, proporcionando-lhe um aumento significativo de renda e em consequência disto, melhores condições de vida para si e sua família.

Por outro lado, percebe-se que embora o conceito de agroindústria esteja muito bem entendido como uma alternativa de aumento de renda e não é difícil ser implantada, pois infraestrutura, máquinas e equipamentos são acessíveis e existem linhas de crédito para isso. Mas não se pode negligenciar alguns fatores que são fundamentais para o sucesso da agroindústria. O primeiro fator é a oferta de matéria prima, a qual deve estar presente e em quantidade e qualidade suficiente para que a agroindústria funcione sem interrupção o ano todo, caso contrário pode-se inviabilizar. Outro fator importante são os registros da esfera estadual e federal que podem representar dificuldades para serem obtidos e por último temos o mercado e logística que exigem conhecimento muitos específicos que vão muito além da produção.

### **Caracterização dos ambientes “externos” das associações: as ameaças**

Neste estudo várias palavras foram citadas pelos associados para caracterizar as ameaças presentes nas associações, contudo, a palavra **capital** obteve um maior destaque, como mostra a Figura 5.



importância do PRONAF, Sampaio (2018) fez um estudo a fim de determinar se de fato o PRONAF contribuiu na melhoria das condições sociais e financeiras de algumas famílias participantes de uma associação rural no município de Sapeaçu-BA. Os produtores reconheceram a importância do PRONAF como fonte de capital para a associação, pois conseguiram investir melhor na produção, aumentando-a e diminuindo a mão de obra, possibilitando seus filhos terem acesso à educação, já que não precisariam tanto deles para ajudarem na agricultura. O programa também possibilitou melhores condições de vida para os produtores, pois obtiveram maior renda, acesso à água encanada e energia elétrica. Constatase que, de fato, o PRONAF trouxe mudanças significativas para estas famílias, o que mostra o quanto importante é a obtenção de capital para uma associação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com esta pesquisa, realizada com os indicadores da matriz F.O.F.A., de onze associações de pequenos produtores rurais localizadas no litoral sul da Bahia, foi possível identificar importantes aspectos que podem contribuir para a viabilização destas. Nesse sentido, é possível salientar que embora tenham necessidades distintas e que podem determinar o sucesso ou insucesso no seu desenvolvimento, o resultado apresentado pelo *tag* de palavras pode indicar caminhos possíveis e em escala hierárquica, para fortalecer o desenvolvimento das associações.

Ao se analisar o ambiente interno, como principal força, a palavra união foi predominante nas variáveis apontadas. Isso demonstra que os associados percebem a necessidade de uma participação ativa e a importância da associação para defender os interesses comuns dos associados. A intervenção educativa dos agentes de desenvolvimento e a própria percepção dos associados contribuíram para que as associações percebessem que a união é uma alternativa de desenvolvimento. Na ordem hierárquica, a segunda palavra foi água, o que indica um ativo importante quando se pensa em uma agricultura com menos riscos frente as mudanças climáticas.

Já na outra variável do ambiente interno caracterizado pelas fraquezas, a palavra compromisso foi predominante entre as associações envolvidas. Esse resultado remete a uma grande reflexão, pois se a união é uma força, o compromisso, neste contexto da sua falta, não deveria aparecer como uma fraqueza. Isso mostra imaturidade de pensamento e comportamento dos associados, o que pode comprometer todo o processo de desenvolvimento de uma associação, devendo ser tomadas medidas para combater essa característica.

Já no ambiente externo, a agroindústria como variável predominante mostra que os associados percebem a oportunidade que podem aumentar a sua renda em um mercado cada vez mais competitivo e com preços previamente determinados. Além do mais, vive-se em um momento em que os produtos artesanais processados e comercializados diretamente pelo produtor estão sendo cada vez mais valorizados pela sociedade e representam uma agregação de valor importante para os associados.

O capital como ameaça predominante leva a duas reflexões. A primeira é que a existência de capital disponíveis foi a motivação da criação de grande maioria das associações. A segunda remete-se que a sua falta é uma grande ameaça, pois os associados entendem que sem capital não é possível desenvolver seus projetos de forma satisfatória. A disponibilidade de capital e subsidiados, foi a base do desenvolvimento rural do Brasil por muitas décadas.

Não é de se estranhar que a presença deste indicador ainda é o grande motivador na implantação dos projetos ou a sua falta é o grande desmotivador.

Assim é que, ao se concluir essa pesquisa se espera poder contribuir com os órgãos de assistência técnica e extensão rural no entendimento dos caminhos possíveis para um desenvolvimento rural sustentável das associações de produtores rurais. O intervencionismo dos agentes deve ser intenso, frequente e realizado de uma forma educativa. Só assim se estará garantindo o sucesso das políticas públicas direcionadas para as associações de pequenos produtores rurais.

## REFERÊNCIAS

- AMORA, A. S. Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1997. 818 p.
- ANDREUZZA, M. G. S. B. **Planejamento Estratégico**. [S.l.: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2019.
- BACHEGA, S. J.; ANTONIALLI, L. M. Planejamento estratégico: o caso de uma pequena empresa rural que atua na produção e processamento de tilápias. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: Sober, 2004. p. 4-5.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2005.
- CANABARRO, J. G.; QUINTANA, A. C.; ANDRETTI, R. D. Elaboração e Análise da Matriz FOFA com base no Planejamento Estratégico feito na Empresa Agropecuária Aguiar Ltda. “Filial 4” do Ramo de Secagem e Armazenagem de Arroz. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 12, n. 13, p. 1-16, jul./dez., 2008.
- CARVALHO, D. M.; RIOS, G. S. L. Participação, viabilidade e sustentabilidade: dimensões de desenvolvimento local numa associação de produtores rurais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 9, n. 3, p. 402-420, 2007.
- CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendimento rural. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 49-57, out./dez., 2002.
- CONCEIÇÃO, M. N. **A importância da gestão da propriedade rural para pequenos e médios produtores**. 2017. 44 f. Dissertação (Bacharel em Gestão do Agronegócio) – Faculdade de Planaltina, Universidade de Brasília, Planaltina, 2017.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, Paraíba, v. 8, n. 1, p. 118-130, 2008.

- DA SILVA, H. C. H. **Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais do assentamento Amparo no município de Dourados/MS**. 2013. 87 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2013.
- DA SILVA FILHO, A. M. Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 169, p. 53-57, jun., 2015.
- DE SOUZA, M. M. O. A utilização de metodologias de diagnóstico e planejamento participativo em assentamentos rurais: o diagnóstico rural/rápido participativo (DRP). **Em Extensão**, Uberlândia, MG, v. 8, n. 1, p. 34-47, jan./jul., 2009.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Porto Alegre, RS, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez., 2007.
- GUEDES, R. M.; SOUZA, R. R. Navegando entre nuvens de etiquetas: uma proposta de utilização da *tag cloud* em catálogos eletrônicos de bibliotecas. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 2-13, dez., 2008.
- KAGEYAMA, A. Desenvolvimento Rural: conceito e medida. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez., 2004.
- KUMMER, D. C.; SILVEIRA, R. L. L. A importância da Matriz SWOT (FOFA) no contexto dos planos estratégicos de desenvolvimento do Rio Grande do Sul. **Revista Jovens Pesquisadores**, Santa Cruz do Sul, RS, v. 6, n. 1, p. 101-115, 2016.
- LEMOS, L. M. P. Nuvem de *tags* como ferramenta de análise de conteúdo: uma experiência com as cenas estendidas da telenovela *Passione* na internet. **Lumina**, Juiz de Fora, MG, v. 10, n. 1, p. 1-18, abr., 2016.
- LIMA, C. C.; PARTELI, L. F.; LOOSE, C. E. O empreendedorismo rural e a agroindústria familiar na gestão da atividade agropecuária em Rondônia. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade**, n. 27, p. 97-134, jan./jun., 2015.
- MUMIC, B.; AGUIAR, A. P.; LIVRAMENTO, D. E. A importância do associativismo na organização de produtores rurais. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 5, n. 1, p. 5-22, dez., 2015.
- MUNARETTO, L. F.; DELLARMELIN, S.; ROSIN, R. B. Proposta de metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar. **Colóquio: Revista do Desenvolvimento Regional – Faccat**, Taquara, v. 16, n. 1, p. 25-54, jan./jun., 2019.
- NAKAGAWA, M. Ferramenta: Análise SWOT (clássico). **Movimento Empreenda**. [S.l.: s.n.], [21-?]. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 16 out. 2019.
- NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. **Estudos Avançados**, Porto Alegre, RS, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001.

- OLIVEIRA, L. M. S. R.; DE SANTANA, M. V. V. **DRP - Diagnóstico Rural Participativo: um instrumento para a realização da atividade de vistoria social no programa nacional de crédito fundiário.** **REVASF**, Petrolina, PE, v. 6, n.11, p. 38-63, dez., 2016.
- PINHEIRO, A. A. et al. A utilização de metodologias participativas na construção do conhecimento agroecológico: o caso da comunidade Serra do Abreu. **Revista Verde**, Mossoró, RN, v. 6, n. 5, p. 74-79, dez., 2011.
- ROSA, L. A. B.; GUIMARÃES, M. F. Diagnóstico socioeconômico em assentamentos rurais no município de Tamarana-PR. **Semina: Ciências Agrárias**, Londrina, PR, v. 32, n. 3, p. 809-828, jul./set., 2011.
- SALDANHA, A. N. K.; SOARES JÚNIOR, S.; DEL GROSSI, M. E. Um modelo de Planejamento Estratégico adaptado às empresas familiares rurais. In: SEMINÁRIO SUL-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2., 2002, Passo Fundo, RS. **Anais...** Passo Fundo, RS: Universidade de Passo Fundo, 2002. p. 3-4.
- SAMPAIO, D. F. **Contribuição do Programa Nacional de Apoio a Agricultura Familiar (PRONAF) ao desenvolvimento sócio-financeiro de uma associação de agricultores familiares do município de Sapeçu-BA.** 2018. 50 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, BA, 2018.
- SANTOS, R. B. **Participação em cooperativas e associações: o porquê das pessoas se filiarem.** Ilhéus, BA: Editus, 2016. 185 p.
- SENA, T. M.; SENA, T. M.; DA SILVA FILHO, L. G. Associação de produtores rurais, uma forma de organização e desenvolvimento local. **Revista Includere**, v. 3, n.1, p. 398-406, 2017.
- SEPULCRI, O. **Planejamento da propriedade rural: proposta de treinamento prático-teórica, roteiro para o instrutor.** Curitiba: EMATER, Secretaria da Agricultura e do Abastecimento, Governo do Paraná, 2004. 9 p.
- SERVIÇO Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). **Associações rurais: práticas associativas, características e formalização.** Brasília: SENAR, 2011. 56 p. (Coleção SENAR; 153).
- SHNEIDER, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 11, p. 88-125, jan./jun., 2004.
- SILVA, N. S. et al. A Utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende-RJ. **Anais...** Resende-RJ: SEGet/AEDB, 2011. p. 2-8.
- SULZBACHER, A. W.; DAVID, C. D. Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural. **Geosul**, Florianópolis, v. 24, n. 47, p 69-90, jan./jun., 2009.
- TORREZAN, R.; CASCELLI, S. M. F.; DINIZ, J. D. A. S. **Agroindústria familiar: aspectos a serem considerados na sua implantação.** Brasília: Embrapa, 2017. 58 p. (ABC da Agricultura Familiar, 42).