

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD

SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica
Rui Vicente Oppermann

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA**

Secretário

Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Secretário

Silvestre Novak

Comitê Editorial

Lovois de Andrade Miguel

Mara Lucia Fernandes Carneiro

Silvestre Novak

Sílvio Luiz Souza Cunha

Sérgio Roberto Kieling Franco,
presidente

EDITORIA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Santos

Ana Lúgia Lia de Paula Ramos

Carlos Alberto Steil

Cornelia Eckert

Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Rejane Maria Ribeiro Teixeira

Rosa Nívea Pedroso

Sergio Schneider

Susana Cardoso

Tania Mara Galli Fonseca

Valéria N. Oliveira Monaretto

Sara Viola Rodrigues, presidente

Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais

Glauco Schultz
Paulo Dabdab Waquil
Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria de
Educação a Distância


CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
**PLANEJAMENTO E GESTÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**

© dos Autores
1ª edição: 2011
Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa e projeto gráfico: Carla M. Luzzatto
Revisão: Ignacio Antonio Neis e Sabrina Pereira de Abreu
Editoração eletrônica: Débora Lima da Silva

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS

Coordenador: Luis Alberto Segovia Gonzalez

Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural

Coordenação Acadêmica: Lovois de Andrade Miguel

Coordenação Operacional: Eliane Sanguiné

P769 Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais / organizado por Glauco Schultz [e] Paulo Dabdab Waquil; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

80 p. : il. ; 17,5x25cm

(Série Educação A Distância)

Inclui figuras e quadros.

Inclui Apêndices e Referências.

1. Agricultura. 2. Economia agrícola. 3. Cadeias produtivas agroindustriais – Competitividade. 4. Cadeias produtivas agroindustriais – Análise SWOT. 5. Políticas públicas e privadas – Promoção – Competitividade – Cadeias produtivas agroindustriais – Desenvolvimento – Áreas Rurais. I. Schultz, Glauco. II. Waquil, Paulo Dabdab. III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. V. Série.

CDU 339.138:631

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0160-9

UNIDADE 2 – ANÁLISE SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Glauco Schultz, Lúcia Daiane Copetti e Paulo Dabdab Waquil

Esta unidade destina-se à apresentação da ferramenta de análise SWOT e à indicação dos passos para a elaboração da atividade que deverá ser realizada pelos alunos para a aplicação prática dos conceitos desenvolvidos durante a Unidade 1. O objetivo desta unidade é, pois, fornecer subsídios para que os alunos possam elaborar uma matriz SWOT, identificando os fatores técnico-produtivos, de mercado e institucionais, de origem interna e externa, que influenciam a competitividade das cadeias produtivas, assinalando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Além disso, tem-se a expectativa de que os alunos possam identificar as potencialidades, os desafios, os riscos e as limitações para a promoção da competitividade das atividades agrícolas e agroindustriais regionais no âmbito das cadeias produtivas. Para tanto, será necessário considerar o diagnóstico dos fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo realizado na Unidade 1 da disciplina.

A presente unidade é dividida em cinco seções. Primeiramente, apresentam-se os aspectos conceituais da análise SWOT, para, em seguida, descrever a matriz SWOT e a forma de elaboração das análises, com ênfase no estudo da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Ao final, são recomendadas leituras complementares sobre a aplicação dessa ferramenta e detalhados os passos para o cumprimento da atividade prática que deverá ser desenvolvida pelos alunos.

2.1 ANÁLISE SWOT

Para se proceder à avaliação institucional de uma empresa ou de um conjunto de empresas (cadeia produtiva), é necessário utilizar ferramentas que possibilitem a percepção de suas características internas e de seu ambiente externo. Uma dessas ferramentas de avaliação é a análise SWOT. Através dela, poderão ser tomadas decisões mais apropriadas no que diz respeito à elaboração de estratégias e proposições de políticas, considerando-se as especificidades da realidade empresarial ou setorial em questão.

O termo *SWOT* é uma sigla formada com as letras iniciais das palavras inglesas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 29), a análise SWOT foi desenvolvida nos EUA, na década de 1960, pela Escola de Administração Geral da

Universidade de Harvard, com o propósito de realizar a avaliação das forças e fraquezas das organizações à luz das oportunidades e ameaças existentes em seu ambiente externo, sendo aplicada principalmente através de estudos de caso. Conforme os mesmos autores, graças à publicação, em 1965, do livro-texto básico *Business policy: text and cases*, de Learned, Christensen, Andrews e Guth, a análise SWOT passou a ser aplicada amplamente na área da Administração Estratégica, e, atualmente, sua metodologia vem sendo aplicada nas mais diversas áreas, através de diferentes estudos de caso.

No quadro 7, abaixo, apresentam-se, de forma sintética, os aspectos que constituem o modelo da análise SWOT proposto na década de 1960.

Quadro 7
Modelo básico da análise SWOT

Análise SWOT		
Ambiente interno (apontam-se competências distintivas da organização)	Forças (1) ... (2) ... (n) ...	Fraquezas (1) ... (2) ... (n) ...
Ambiente externo (apontam-se fatores-chave de sucesso para a organização)	Oportunidades (1) ... (2) ... (n) ...	Ameaças (1) ... (2) ... (n) ...

Adaptado de: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 30.

Mediante a aplicação da análise SWOT, uma empresa poderá identificar os fatores críticos de sucesso para sua organização. Para tanto, durante sua elaboração, as características do ambiente interno da organização, ou seja, suas forças e fraquezas, deverão ser relacionadas com as do ambiente externo do qual ela faz parte, ou seja, com suas oportunidades e ameaças.

Segundo McDonald (2007, p. 198), “os fatores externos são a fonte de todas as oportunidades e ameaças, ao passo que os fatores internos refletem as forças e fraquezas da empresa”. Para Cobra (1995), toda empresa possui pontos fortes sobre os quais deve apoiar seus negócios e suas sinergias; e a empresa deve conhecer suas forças e fraquezas para poder concentrar seus esforços nos pontos certos, a fim de gerar recursos e produzir lucros.

O ambiente interno diz respeito ao ambiente da própria organização, ou seja, ao que está dentro dela e a ela pertence, como, por exemplo, suas qualidades e deficiências. Em outras palavras, é tudo aquilo que pode ser controlado por seus dirigentes. Dessa forma, durante a realização da análise SWOT, quando for percebido um ponto forte, este deve ser ressaltado, e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar seu efeito.

Ainda no que se refere à análise do ambiente interno da empresa, a matriz SWOT possibilita a identificação das forças e fraquezas em fatores determinantes da

competitividade, tais como “recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto e comunicação organizacional” (FERREL et al., 2000, p. 62).

Já o ambiente externo diz respeito a tudo o que está fora do controle da empresa, como, por exemplo, o mercado, que, apesar de não poder ser controlado pela empresa, deve ser conhecido e monitorado com frequência, a fim de que sejam aproveitadas as oportunidades e evitadas as ameaças que se apresentam. No quadro 8, abaixo, apresentam-se a conceituação e alguns exemplos dos fatores que compõem a análise SWOT.

Quadro 8
Conceituação e exemplos dos fatores da análise SWOT

Fatores para a análise	Conceitos	Exemplos
Pontos fortes (Strengths)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes, ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.	Recursos financeiros; liderança; abertura à mudança; clima organizacional; tamanho e lealdade da base de clientes; itens de diferenciação de produtos e serviços; margem de retorno; economia de escala.
Pontos fracos (Weaknesses)	Deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais; inadequado controle de custos; obsolescência de métodos e/ou equipamentos; endividamento incompatível com o fluxo de caixa; falta de definições estratégicas; vulnerabilidade à competição.
Oportunidades (Opportunities)	Fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias; tendências de mercado; novos mercados; novos produtos; créditos facilitados; alianças estratégicas; produtos complementares.
Ameaças (Threats)	Situações do ambiente externo que, como antítese das oportunidades, têm potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias; tendências de mercado; legislação restritiva; novos competidores; taxa de juros; abertura de mercado.

Fonte: SILVEIRA; TARAPANOFF, 2001, p. 214.

A análise SWOT é um modelo utilizado para realizar o diagnóstico de ambientes, tanto internos quanto externos. Seu ferramental pode ser utilizado para a realização do planejamento estratégico de uma empresa, cooperativa, agroindústria, unidade de produção, ou de um setor produtivo, de um território, etc. No caso específico da disciplina **Seminário Integrador III – DERAD 026**, a aplicação da ferramenta de análise SWOT será utilizada para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Essa análise deverá conter, além da identificação e do levantamento das

forças, fraquezas, ameaças e oportunidades das cadeias produtivas agroindustriais, o cruzamento e a combinação desses fatores, ou seja, das forças e das fraquezas de uma organização com as oportunidades e as ameaças provenientes do mercado.

Assim, esse diagnóstico visa à identificação das potencialidades, dos desafios, dos riscos e das limitações que condicionam a promoção da competitividade das atividades agrícolas e agroindustriais regionais. Tais elementos serão de fundamental importância para a posterior proposição de estratégias e de políticas públicas e privadas que visem a incentivar e a fortalecer as cadeias produtivas agroindustriais, tema a ser abordado na Unidade 3 do presente manual didático.

2.2 MATRIZ SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Apresenta-se abaixo, na figura 6, a matriz SWOT proposta pela disciplina **Seminário Integrador III** para a realização da análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Essa matriz SWOT origina-se do ferramental proposto pela análise SWOT mencionado na seção anterior.

		Fatores de origem interna	
	Matriz SWOT Competitividade da cadeia produtiva agroindustrial	Forças	Fraquezas
Fatores de origem externa	Oportunidades	Potencialidades	Desafios
	Ameaças	Riscos	Limitações

Figura 6 – Matriz SWOT: análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais
Elaborado pelos autores a partir de: SIEDENBERG; ALLEBRANDT; BÜTTENBENDER; FRIZZO, 2009.

2.2.1 Forças de uma cadeia produtiva agroindustrial

Segundo Ferrel et al. (2000), as forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva. Las Casas (2001, p. 68) define pontos fortes como “todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade”. Para Cobra (1995), uma força pode ser caracterizada como capacidade administrativa diferenciada, domínios de novas tecnologias, canais de distribuição exclusivos, etc.

No caso da disciplina DERAD 026, as forças de uma cadeia produtiva agroindustrial caracterizam-se como sendo os pontos a serem potencializados e/ou valorizados. Elas estão relacionadas com as características positivas no ambiente interno e devem ser tratadas como um estímulo e/ou um trunfo. Correspondem aos recursos e às capacidades de uma cadeia produtiva, que podem ser combinados para gerar

vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Exemplos de forças: capacidade de trabalho, gestão rural, tecnologia, recursos financeiros e naturais, fontes exclusivas de matérias-primas (muito comuns na agricultura familiar), logística, etc.

2.2.2 Fraquezas de uma cadeia produtiva agroindustrial

Para Las Casas (2001), pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade de uma empresa para apresentar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Consoante Ferrel et al. (2000), as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma organização possa ter no desenvolvimento ou na implantação de sua estratégia.

As fraquezas de uma cadeia produtiva agroindustrial são aquelas características da cadeia produtiva que devem ser minimizadas para se evitarem influências negativas sobre sua competitividade. É tudo aquilo em que a cadeia produtiva “deixa a desejar” e que deve ser melhorado. Assim, quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos. Exemplos de fraquezas: qualidade do produto, custo de produção, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, instalações, força de trabalho, produtividade, falta de cooperação na cadeia produtiva, etc.

2.2.3 Oportunidades de uma cadeia produtiva agroindustrial

Ferrel et al. (2000) afirmam que as oportunidades e as ameaças são fatores de origem externa que podem afetar as organizações. São fatores que existem independentemente da organização, mas que podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado de suas estratégias. Ainda segundo esses autores, as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem gerar recompensas para a organização.

De acordo com Kotler e Armstrong (1996), uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado: (i) oferecer algo cuja oferta seja escassa; (ii) oferecer de maneira nova ou superior um produto ou serviço já existente; (iii) oferecer um produto ou serviço totalmente novo. As oportunidades estão relacionadas a fatores externos, como, por exemplo, novos fornecedores, mudanças na legislação, modificações nas condições de oferta e de demanda, inovações tecnológicas, fusões de empresas fornecedoras ou compradoras, entre outros.

As agroindústrias/empresas não conseguem controlar esses fatores externos, porém é importante conhecê-los e monitorá-los, já que as oportunidades podem derivar de alterações nessa estrutura, ou podem dar-se através da incorporação de conhecimentos. Por exemplo, no ano de 2009, o Ministério do Desenvolvimento Agrário lançou o Selo da Agricultura Familiar para produtos oriundos desse setor produtivo. Se a agroindústria/propriedade está a par dessas informações, pode valer-se desse selo para agregar valor ao seu produto; por isso, é preciso estar atento

às oportunidades e identificá-las. A possibilidade de acesso às exportações, a crédito, a melhorias do transporte ferroviário, à proximidade com o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e ao desenvolvimento de pesquisa na área, etc. são aspectos que também podem ser vistos como oportunidades para uma cadeia produtiva.

2.2.4 Ameaças de uma cadeia produtiva agroindustrial

De acordo com Kotler e Armstrong (1996), uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que pode acarretar a deterioração das vendas ou dos lucros. Já segundo Ferrel et al. (2000), as ameaças referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. À semelhança das oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

Através da análise do ambiente externo de uma cadeia produtiva, detectam-se as ameaças, que estão sempre fora do controle das organizações, mas que importa conhecer e monitorar. No caso da disciplina DERAD 026, as ameaças de uma cadeia produtiva agroindustrial são todos os fatores que podem afetar negativamente essa cadeia, como, por exemplo: a entrada de novos concorrentes, os produtos similares com valor final mais barato, a diminuição da demanda por um produto ou serviço, a grande quantidade de produtos estocados, as instabilidades no mercado financeiro, a insuficiência energética, a falta de acesso asfáltico entre municípios, a falta de transporte ferroviário, a falta de logística/infraestrutura, as distâncias dos grandes centros consumidores, a globalização, etc.

2.3 ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

A elaboração da matriz SWOT das cadeias produtivas agroindustriais permite identificar os pontos em que uma cadeia produtiva pode obter vantagens competitivas. Os cruzamentos entre os fatores externos e os fatores internos das cadeias produtivas irão definir como estas poderão aproveitar os aspectos positivos (oportunidades e forças) e como poderão neutralizar os aspectos negativos (fraquezas e ameaças) para se tornarem mais competitivas.

No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, podem-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. O cruzamento entre ameaças e forças representa a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à organização. Se no cruzamento entre ameaças e fraquezas houver situações de alta relevância para a empresa, tratar-se-á provavelmente de uma ocasião para modificações internas profundas, incluindo a análise da viabilidade de manutenção do próprio negócio.

A seguir, será apresentado o resultado dos cruzamentos dos quadrantes da matriz SWOT para as cadeias produtivas agroindustriais.

2.3.1 Forças x Oportunidades = Potencialidades

Neste quadrante, o cruzamento das forças com as oportunidades resulta em potencialidades a serem exploradas pelas cadeias produtivas agroindustriais. Tais potencialidades dizem respeito à capacidade de aproveitamento das oportunidades mediante os pontos fortes da cadeia produtiva. Elas contemplam alternativas que permitem a construção e/ou ampliação de acessos nas influências e/ou relações, sejam elas econômicas, sociais, culturais ou ambientais.

Exemplos de potencialidades: produtos dentro das especificações; produtos com selo da agricultura familiar e/ou selo orgânico; ganhos em processos de reciclagem, economia de energia, água e matérias-primas; *know-how* (saber-fazer dos agricultores); localização geográfica de proximidade em relação a um mercado consumidor amplo; disponibilidade de crédito para a agregação de valor aos produtos agrícolas; presença de instituições e recursos humanos que ofereçam o desenvolvimento de pesquisas; expansão das exportações através de logística ferroviária; etc.

2.3.2 Forças x Ameaças = Riscos

O cruzamento das forças com as ameaças resulta em riscos para as cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, pode-se verificar a capacidade defensiva das cadeias produtivas para minimizar, com seus pontos fortes, as ameaças. Como o conceito de risco está associado a probabilidades e possibilidades de previsão, cumpre evitar o risco fortalecendo os pontos fortes e procurando contornar as ameaças. Uma cadeia produtiva encontra-se em uma situação de risco quando sua competitividade é ameaçada pelo ambiente externo, mesmo se unidades de produção agrícola e organizações agroindustriais contarem com pontos fortes relacionados aos seus ambientes internos.

São exemplos dessa variável: a possibilidade de queda nos preços das *commodities* em virtude de uma supersafra nos Estados Unidos; a possibilidade do surgimento de nova legislação que determine, para as construções das agroindústrias de pequeno porte, um pé-direito diferente do das construções atuais; a falta de logística/infraestrutura de transporte ferroviário; uma ligação asfáltica e de energia que faça com que uma boa localização geográfica possa passar despercebida; a distância em relação aos grandes centros consumidores aliada à precariedade de acesso asfáltico intermunicipal, prejudicando o potencial mercado consumidor local/regional; a centralidade de investimentos; as deficiências climáticas e a globalização da economia como fatores que influenciam naturalmente o potencial empreendedor; etc.

2.3.3 Fraquezas x Oportunidades = Desafios

O cruzamento das fraquezas com as oportunidades resulta em desafios a serem superados pelas cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, podem-se visualizar as debilidades das cadeias produtivas agroindustriais que dificultam ou reduzem o aproveitamento das oportunidades. Transformar um ponto fraco em uma oportunidade é um desafio; assim, por exemplo, se o agricultor tem problemas para

vender seus produtos no seu entorno, buscar novos mercados é um desafio. Outro exemplo: se existe uma grande oferta de produtos convencionais e um grande mercado para produtos orgânicos, realizar a conversão da propriedade para adaptar-se a esse novo mercado é um grande desafio.

2.3.4 Fraquezas x Ameaças = Limitações

O cruzamento das fraquezas com as ameaças resulta em limitações para as cadeias produtivas agroindustriais. Neste quadrante, é possível visualizar as vulnerabilidades das cadeias produtivas que tornam iminentes as possibilidades de concretização ou os impactos das ameaças. As limitações representam as fragilidades, inseguranças e restrições encontradas nas cadeias produtivas. Estão relacionadas aos problemas que determinada cadeia encontra para seu desenvolvimento, visto que resultam da conjunção de dois fatores negativos, um interno, as fraquezas, e outro externo, as ameaças.

São exemplos de limitações: o baixo poder de investimento de uma organização agroindustrial; a pouca capacitação da mão de obra; a carência de tecnologia; um mercado consumidor muito restrito; a pouca capacidade para adquirir empréstimos ou, até mesmo, a falta de linhas de financiamento com juros mais baixos para realizar o investimento; a precariedade em logística e em infraestrutura e a insuficiência energética de uma região, que podem contribuir para a baixa agregação de valor aos produtos locais/regionais; etc.

2.4 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT AO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Considerando que um dos objetivos da disciplina DERAD 026 é capacitar os alunos a utilizarem a matriz SWOT para a análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais selecionadas para estudo, recomendam-se, nesta seção, algumas leituras complementares que servirão como base para a aplicação dessa ferramenta.

A primeira recomendação de leitura contempla a obra *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*, organizado por Batalha e Souza Filho (2009). Os autores apresentam um estudo sobre a competitividade das principais cadeias agroindustriais dos países do Mercosul, ou seja, Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, além de Bolívia e Chile, utilizando o modelo de direcionadores de competitividade para as cadeias produtivas agroindustriais proposto na seção 1.2.4 da Unidade 1.

O estudo dos direcionadores de competitividade apresentados nessa obra permitem conhecer a dinâmica de funcionamento das seguintes cadeias produtivas: trigo, milho, arroz, soja, leite, maçã, laranja, frango e cana-de-açúcar. Os autores valeram-se da análise SWOT para identificar os pontos críticos da competitividade (potencialidades, desafios, limitações e riscos) de cada uma dessas cadeias produtivas, tendo como objetivo a proposição de políticas públicas e privadas.

A segunda indicação de leitura complementar de trabalhos que utilizaram a análise SWOT contempla a Série Agronegócios, que foi elaborada pela Secretaria de Política

Agrícola (SPA) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em parceria com o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Nessa série, encontra-se um conjunto de informações sobre diversas cadeias produtivas no Brasil: produtos orgânicos (BRASIL, 2007a), flores e mel (BRASIL, 2007b), carne bovina (BRASIL, 2007c), frutas (BRASIL, 2007d), madeira (BRASIL, 2007e), milho (BRASIL, 2007f), agroenergia (BRASIL, 2007g), algodão (BRASIL, 2007h) e soja (BRASIL, 2007i). Esses documentos, ao identificarem os fatores críticos para a promoção da competitividade das cadeias produtivas, buscam oferecer subsídios à elaboração de políticas públicas e privadas, considerando as especificidades do agronegócio brasileiro.

Nos trabalhos supracitados, os autores apresentam, além da caracterização das cadeias produtivas analisadas, um quadro-síntese da análise SWOT. Além disso, consta nesses estudos a descrição de cada um dos fatores determinantes da competitividade e a proposição de estratégias de intervenção nas cadeias produtivas analisadas. Este é o principal objetivo da utilização da análise SWOT; ou seja, não basta identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças das cadeias produtivas, mas é fundamental avançar na proposição de políticas públicas e privadas que possam redundar em cadeias produtivas agroindustriais mais competitivas.

Essas leituras complementares, associadas ao levantamento de dados sobre a realidade local, permitirão aos alunos aprofundar suas análises, mediante a elaboração da matriz SWOT. Os resultados alcançados com o desenvolvimento da atividade prática da Unidade 2 (seção 2.5), associados ao diagnóstico elaborado na atividade prática da Unidade 1 (seção 1.3), sobre as especificidades do território delimitado para estudo, fornecerão aos alunos base sólida para o desenvolvimento da atividade prática da Unidade 3 (seção 3.5). Nesta, espera-se a proposição de políticas públicas e privadas visando à melhoria da competitividade das cadeias produtivas analisadas.

2.5 ATIVIDADE PRÁTICA

Trata-se, na atividade prática proposta para a Unidade 2, da elaboração de uma matriz SWOT para a cadeia produtiva agroindustrial regional estudada na Unidade 1 que permita: (i) refletir sobre as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas dessa cadeia produtiva e (ii) identificar suas potencialidades, seus desafios, seus riscos e suas limitações, com o objetivo de promover sua competitividade.

Passos para a elaboração da atividade

- 1º – Discutir em grupo os fatores técnico-produtivos, de mercado e institucionais, e elaborar a análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) da cadeia produtiva agroindustrial selecionada para estudo e caracterizada na atividade prática da Unidade 1 (fatores determinantes da competitividade).

2º – Elaborar a matriz SWOT, buscando identificar potencialidades, desafios, riscos e limitações relacionados à competitividade da cadeia produtiva agroindustrial em estudo. Preencher cada um dos campos com os fatores internos e externos apontados como forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças da cadeia produtiva agroindustrial e realizar o cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT, conforme apresentado acima, na figura 6 (p. 48). O cruzamento entre seus quatro quadrantes provê uma moldura na qual se visualiza a competitividade da cadeia produtiva selecionada para estudo (fatores críticos de sucesso).

3º – Elaborar um texto que contenha:

- ▶ Introdução;
- ▶ Quadro-síntese da matriz SWOT da cadeia produtiva;
- ▶ Descrição de cada um dos elementos que foram apontados na matriz (redigir um pequeno texto para cada fator crítico identificado);
- ▶ Considerações finais; e
- ▶ Referências.

Com o objetivo de auxiliar os alunos em sua aprendizagem, serão disponibilizados no ambiente virtual *Moodle*, no decorrer da disciplina, exemplos de trabalhos que utilizaram a análise SWOT para o estudo de diferentes cadeias produtivas agroindustriais. A partir dos resultados alcançados nesta unidade, associados ao diagnóstico dos fatores determinantes da competitividade elaborado na Unidade 1, os alunos poderão realizar adequadamente a atividade da Unidade 3, que consistirá na proposição de políticas públicas e privadas direcionadas à melhoria da competitividade das cadeias produtivas selecionadas para estudo.

2.6 REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (Org). *Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. *Cadeia produtiva de produtos orgânicos*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007a. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Produtos%20Org%C3%A2nicos.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de flores e mel*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007b. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Flores%20e%20Mel.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. *Cadeia produtiva da carne bovina*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007c. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Carne%20Bovina%20c%20capa.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de frutas*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007d. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Frutas.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva de madeira*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007e. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20de%20Florestas%20Plantadas%20e%20Madeira.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva do milho*. PINAZZA, Luiz Antonio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007f. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20do%20Milho.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva da agroenergia*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio; PAULILLO, Luiz Fernando; MELLO, Fabiana Ortiz Tanoue de (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007g. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Agroenergia.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva do algodão*. BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio; VIEIRA JUNIOR, Pedro; LEITE, Sheila Ferreira (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007h. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20do%20Algod%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. *Cadeia produtiva da soja*. PINAZZA, Luiz Antonio (Coord.). Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007i. Disponível em: <<http://www.iica.org.br/Docs/CadeiasProdutivas/Cadeia%20Produtiva%20da%20Soja.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David J. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEARNED, Edmund Philip; CHRISTENSEN, Carl Roland; ANDREWS, Kenneth Richmond; GUTH, W. D. *Business policy: text and cases*. Homewood, Illinois: Irwin, 1965.

McDONALD, Malcolm. *Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SIEDENBERG, Dieter Rugard; ALLEBRANDT, Sérgio Luís; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; FRIZZO, Paulo A. (Org.). *Orientações para o processo de planejamento estratégico regional dos COREDES-RS*. Ijuí: maio de 2009. Trabalho não publicado.

SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues; TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.