

ANÁLISE SWOT COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA COOPERATIVA MUZA BRASIL

Jucélia Appio¹
Andréia Luciana da Rosa Scharmach²
Aletéia Karina Lopes da Silva³
Luciano Castro de Carvalho⁴
Carlos Alberto Cioce Sampaio⁵

RESUMO

Recentemente, a preocupação com o conceito de competição de mercado tem levado as empresas à retomada de perguntas essenciais sobre a sua missão, visão e sobre suas competências diante deste ambiente competitivo. Assim, o presente trabalho tem por finalidade a identificação dos pontos críticos da análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) na cooperativa de produtos alimentícios MUZA BRASIL. Por meio de uma pesquisa exploratória-qualitativa, amparada pela técnica de entrevista semi-estruturada *face to face* com uma cooperada e representante da cooperativa, buscou-se analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) ao qual a cooperativa MUZA BRASIL está exposta, bem como o ambiente interno (pontos fortes e fracos) da referida cooperativa. Após análises, os principais resultados indicam que a Cooperativa MUZA BRASIL possui mais oportunidades que ameaças. As características apontam um negócio ideal. Quanto à análise dos pontos fortes e fracos, observa-se uma propensão relevante de pontos fortes em relação aos pontos fracos identificados. Em contrapartida, um fator significativo ao processo de crescimento observado é a incapacidade produtiva, enquadrando-se como um ponto crítico no seu crescimento.

Palavras-chave: Análise SWOT; competitividade; cooperativa.

1 INTRODUÇÃO

A mudança é um fato concreto na sociedade pós-moderna. Percebe-se isto pela evolução constante que vem ocorrendo nas áreas científicas, de pseudociência e no empirismo como, por exemplo, a tecnologia que vem avançando a passos largos nas últimas décadas,

¹ Mestranda em Administração/Doutoranda em Administração. Universidade Regional de Blumenau - FURB/Universidade Positivo – UP. E-mail: juceliaappio@yahoo.com.br.

² Mestranda em Administração – FURB. Professora do curso de Administração da Universidade do Contestado - Campus Mafrá. E-mail: andreia@mfa.unc.br.

³ Mestranda em Administração – FURB. Secretária Geral da Univel – Cascavel/PR. E-mail: aleteia@univel.br.

⁴ Pós Doutor em Ecosocioeconomia. Universidade Austral do Chile – Uach. Professor do PPGAd da FURB. E-mail: Sampaio@furb.br.

⁵ Mestrando em Administração – FURB. Professor do curso de Administração e Ciências Contábeis – IBES. E-mail: lucicar@gmail.com.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

favorecendo o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo. Conforme as mudanças acontecem, em paralelo vão ocorrendo evoluções nos conceitos e ações das mais diversas áreas de atividades organizacionais e, por consequência, na sociedade e vice-versa.

As organizações precisam estar atentas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas para serem competitivas. Uma das maneiras mais eficientes para a competitividade é o planejamento, fundamentado em dados reais e concretos, para a previsão de um futuro próspero para a organização. As organizações que ficarem estagnadas diante das mudanças podem chegar ao fracasso.

O planejamento é um dos fatores – quando considerado – que propicia maior índice de sucesso para as organizações. Segundo Kwasnicka (1981, p. 153), o planejamento é definido como “a atividade que os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado”. Essa análise envolve atividades de antecipar, influenciar e controlar a natureza e a direção das mudanças. É um processo contínuo envolvendo noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação. Para que o planejamento seja realizado de maneira eficiente, são necessários diversos estudos para sua estruturação, inclusive a análise de cenários.

Uma parte dos estudos sobre cenário organizacional inclui a análise do ambiente em que a organização se insere. Esta análise ocorre pela avaliação global das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, estando dividida em dois ambientes, o macroambiente e o microambiente. Os aspectos macroambientais, externos à organização, são os fatores que ocorrem onde os gestores não têm domínio; neste ambiente a organização possui diferencial competitivo quando consegue aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças em suas atividades. Os aspectos microambientais referem-se aos fatores internos da organização, os quais podem ser modificados e aperfeiçoados pelos gestores. Com isso, os pontos fortes podem tornar-se diferencial competitivo e os pontos fracos podem ser diagnosticados e corrigidos.

A análise do ambiente é importante para todos os tipos de organizações, indiferentemente de seu ramo de atividade; inclusive para as sem fins lucrativos. Kotler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos da avaliação ambiental são: reconhecer novas oportunidades e pontos fortes, para poder desenvolver e lucrar por meio destes e usar esta análise para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade; e a identificação das ameaças e pontos fracos, que podem afetar sua capacidade de obter

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

lucros, por ser uma tendência desfavorável à organização; estas podem ser classificadas pela gravidade e probabilidade de ocorrência.

Pela importância atribuída ao planejamento estratégico, este trabalho teve como escopo analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) ao qual a cooperativa MUZA BRASIL está exposta, bem como o ambiente interno (pontos fortes e fracos) da referida cooperativa. A fim de contribuir significativamente com a cooperativa em estudo, sugere-se a implantação de Missão, Visão e Valores.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: (1) Introdução e objetivos; (2) Competição de Mercado, Missão, Visão, Valores, Análise *SWOT* e Cooperativismo; (3) Metodologia de Pesquisa; (4) Fase qualitativa de descrição dos dados coletados; e (5) Considerações finais do estudo.

2 COMPETIÇÃO DE MERCADO

A competição pelo mercado teve origem na Revolução Industrial, onde surgiram as primeiras organizações comerciais e industriais. Com a Segunda Guerra Mundial, a estratégia empresarial surge como modelador do ambiente competitivo e do mercado de massa.

Na sua aplicabilidade, estratégia e planejamento, têm significâncias distintas, porém um existe em função do outro. Para Serra, Torres e Torres (2004, p.28) “o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados”, a essência da palavra planejamento lembra pensar, criar ou tentar manipular o futuro da empresa com base em um horizonte estratégico. Já a estratégia correlaciona-se com a síntese, criatividade e visão, ou seja, “é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.05).

Com o intuito de estabelecer estratégias que corroborem para o aumento da competitividade, o planejamento estratégico, no ponto de vista de Fischmann e Almeida (1991, p. 25) “cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças”. Essa técnica também é mencionada por vários autores como análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). É fundamental desenvolver frequentemente uma análise do ambiente interno (forças e deficiências) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). O ambiente interno

da empresa pode inferir no externo de forma direta ou indireta; neste último, na maioria das vezes, em maior proporção.

2.1 MISSÃO VISÃO E VALORES

Muitas organizações costumam ficar limitadas aos dados factuais, como pesquisas de mercado, análise de concorrentes, estatísticas, etc. Estes dados são necessários, mas não são suficientes para o desenvolvimento de estratégias (MINTZBERG et al., 2006). Por isso, cada organização deve desenvolver formalmente sua estratégia a partir daquilo que entende como objetivo. Desde que esteja aliado a este objetivo, declarar formalmente sua missão, visão e valores torna-se primordial. Uma vez que a missão, visão e valores sejam bem formulados, guiam a coletividade para o alcance das metas organizacionais. Segundo Sampaio e Mantovaneli Jr. (2008, p. 15 - 16):

A dimensão tácita pode ser factível quando disseminada entre agrupamento de indivíduos que compartilham de mesmos valores e que subjetivamente reconhecem padrões de pensamento e de ações ou estados de condutas e de comportamentos coletivos, dignos de serem chamados de capital social.

Para Kotler e Keller (2006), boas declarações de missão têm três características principais: número limitado de metas; enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar; e definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará. Segundo Blanchard e Waghorn (1997), para visualizar se a organização está fazendo a coisa certa, primeiro decida o que deve ser feito. Uma organização que não só adota, mas realiza uma missão e um conjunto de valores com base em condutas éticas, pode ser um lugar onde as pessoas sintam segurança e proteção.

Mintzberg et al. (2006, p. 251) enfatizam que “os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia”, são o que há de mais caro a uma organização, pois é o que ela realmente representa; são as noções fundamentais de comportamento, com base nas quais as decisões são tomadas e as ações são compreendidas (BLANCHARD; WAGHORN, 1997).

2.2 ANÁLISE SWOT

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.
ISSN 1980-7031

A análise *SWOT* é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora no desempenho da empresa. Este instrumento teve origem na década de 1960 e é utilizado por diversas empresas, independentemente do tamanho delas. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva.

2.3 COOPERATIVISMO

O cooperativismo no Brasil teve sua evolução nos primórdios da colonização portuguesa. Embora incipiente e quase interrompida durante o escravismo, emergiu no século XX, quando começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes alemães e italianos, que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores. (PINHO, 2004).

Para disciplinar e regulamentar as cooperativas brasileiras, o Governo Federal criou a Lei nº 5.764, de 1971 (PRESIDENTE DA REPÚBLICA, 1971), específica das sociedades cooperativas, definida como Política Nacional de Cooperativismo. Esta lei instituiu o regime jurídico das cooperativas, consideradas como sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Os principais objetivos sociais de uma sociedade cooperativa são: cooperativas de produtores; cooperativas de consumo; cooperativas de crédito; cooperativas de trabalho; cooperativas habitacionais; cooperativas sociais. (Lei nº 5.764, de 1971, artigos 14 e 15). Antonialli (2000, p. 136) menciona que, em sua essência, a “cooperativa é uma associação de

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

peças, em bases democráticas, que se unem com objetivo de atender a certas necessidades econômicas fundamentais”.

Pinho (2004) expõe uma distinção entre cooperativas sociais e as cooperativas econômicas. As sociais são organizadas por pessoas de baixa renda ou portadores de deficiência física, com o objetivo de resolver seus próprios problemas econômicos. Já as cooperativas econômicas funcionam como empresas que buscam qualidade e produtividade para enfrentar a competição de mercado.

As sociedades cooperativas vêm crescendo no Brasil, retendo as forças de trabalho até então atuantes na informalidade, e trazendo uma contribuição para o desenvolvimento econômico e social, pela geração de trabalho e renda.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A cooperativa de comercialização de frutas e artesanato MUZA BRASIL está localizada na cidade de Luiz Alves – SC. Seus produtos são comercializados nos estados de Santa Catarina, Manaus, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. Criada em 2005 e constituída de esposas de bananicultores, atualmente possui 50 cooperadas das quais 14 atuam na produção. A MUZA BRASIL mantém como principais atividades a comercialização de artesanatos desenvolvidos a partir do pseudocaule da bananeira e produtos industrializados como: geléias, banana-passa, bombons, cachaça, entre outros; todos eles provenientes de bananas que caem do cacho durante o corte e que antes eram desperdiçadas.

Com o objetivo de coletar informações que auxiliassem na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa. A pesquisa exploratória é utilizada “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno” (RICHARDSON, 1989, p 26). Após investigações pelo método exploratório, amparada pela técnica de entrevista semi estruturada *face to face* com uma cooperada e representante da Cooperativa, procedeu-se o tratamento dos dados de forma qualitativa, pois esse método de pesquisa “se propõe a preencher lacunas no conhecimento [...] Essas lacunas geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição, grupo ou comunidade” (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p.151).

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A missão e a visão das organizações são pontos chave para qualquer tipo de análise e tomada de decisões. A partir da missão e da visão, é possível realizar a análise de ambiente, importante para planejamento da organização e que dará origem às estratégias. Assim, a organização poderá aproveitar as oportunidades e minimizar ou adequar-se às ameaças que o ambiente oferece, para ser e permanecer competitiva no mercado.

Os resultados da pesquisa serão apresentados em um primeiro momento com uma sugestão de missão e visão para a cooperativa em análise e, em um segundo momento, com a identificação de oportunidades e ameaças, moduladas em uma matriz. Na seqüência, será apresentada a atratividade global da cooperativa. A análise será finalizada com a caracterização do microambiente, identificando as potencialidades e fragilidades da organização. Os resultados foram cuidadosamente relacionados com a situação jurídica e funcional da Cooperativa MUZA BRASIL.

4.1 SUGESTÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com base na real atuação da Cooperativa MUZA BRASIL, o presente estudo propõe a implantação formal de Missão, Visão e Valores.

- a) Missão: Promover sustentabilidade por meio de uma economia planejada, preocupada com o meio-ambiente e com as gerações futuras dos cooperados, através da produção e comercialização de alimentos derivados da fruticultura;
- b) Visão: Ser referência como produtora de derivados de frutas no Brasil, tornando-se cooperativa modelo neste segmento;
- c) Valores: União; Comprometimento; Transparência; Ética e Excelência.

4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE/ AMBIENTE EXTERNO

As informações na seqüência referem-se ao macroambiente, que apresenta a análise do ambiente externo da Cooperativa. A função da análise deste ambiente está voltada para o monitoramento constante dos fatores econômicos, políticos/legais, sociais, demográficos, culturais, tecnológicos e naturais, pois a percepção da existência de oportunidades e ameaças nestes aspectos pode indicar qual o caminho que a empresa deve seguir (DIAS, 2003).

A primeira análise refere-se às oportunidades identificadas na Cooperativa MUZA BRASIL. Quando percebidas, as oportunidades podem gerar grandes vantagens competitivas para uma organização. O essencial é que a análise seja realizada de forma constante e fundamentada na realidade dos fatores do macroambiente, para que proporcione vantagem de competição à organização pela elaboração das estratégias.

Neste sentido, estão identificadas na figura 1 algumas oportunidades que podem ser viáveis para elaboração de estratégias competitivas da Cooperativa MUZA BRASIL.

FATOR	OPORTUNIDADES
Econômico	- Processo de recuperação econômica do País - Juros menores - Apoio financeiro abundante do Governo Federal - Organizações Governamentais de apoio - Empresas de Consultoria - Incentivos para exportação
Político/Legal	- Selo EcoSocial - Comércio justo - Ato Cooperativo
Sócio Cultural	- Aumento da conscientização ecológica - Valorização da qualidade de vida - Aumento do nível educacional da população
Tecnológico	- Informação eletrônica disponível e abundante - Pesquisas avançadas sobre processos de transformação
Demográfico	- Grande número de possíveis clientes no Sul do país - Êxodo Urbano
Natural	- Clima apropriado

Fonte: autores

Figura1 - Análise de Oportunidade do Macroambiente

Na seqüência está descrita uma análise de cada um dos itens indicados nos fatores macroambientais:

- a) Processo de recuperação econômica do País por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado pelo Governo Federal em janeiro do ano de 2007, que engloba um conjunto de políticas econômicas planejadas para os quatro anos seguintes, com o objetivo de acelerar o crescimento econômico do Brasil, prevendo investimentos totais de 503 bilhões de reais até 2010. O PAC está composto por cinco blocos, sendo que um deles está diretamente ligado a medidas para estimular crédito e financiamento, o que pode configurar-se como oportunização para a MUZA BRASIL;

- b) Juros menores para financiamentos que os praticados para as organizações privadas, são oriundos dos apoios financeiros do Governo Federal e destinados especificamente para organizações com características de geração de trabalho e renda como as sociedades de cooperativismo;
- c) Existe apoio financeiro abundante do Governo Federal, que pode se liberado por meio de Editais específicos para organizações voltadas à inovação e geração de renda, como FAPESC, FINEP, CNPQ, etc.;
- d) As organizações criadas pelos governos para apoio financeiro e estrutural são as cooperativas de crédito, fundações e institutos. Estas organizações apoiam as cooperativas e organizações voltadas à sustentabilidade desde o processo burocrático de concretização da cooperativa, passando pela concessão de créditos, até a estruturação organizacional e divulgação dos produtos;
- e) Empresas de Consultoria, como o SEBRAE (Agência de Apoio ao Empreendedor), têm parcerias com o Governo Federal para a prestação de serviços de consultoria às organizações voltadas à economia sustentável, sem qualquer custo;
- f) Quanto aos incentivos para exportação, com a intenção de tornar os produtos brasileiros mais competitivos no mercado internacional, o Governo Federal, por meio de departamentos específicos, dispõe aos interessados “manuais” para exportação, facilitando os trâmites até mesmo para as pequenas organizações, além de oferecer financiamentos para os que assim necessitarem;
- g) O Selo EcoSocial garante às organizações uma Certificação que avalia o desempenho dos empreendimentos com relação ao desenvolvimento econômico, ambiental, humano e social, e permite a evidenciação para os consumidores sensíveis a estas questões;
- h) O comércio justo vem conscientizando consumidores a exigirem produtos cujos processos produtivos não explorem mão-de-obra infantil, que atendam à legislação trabalhista, que apresentem preço justo e que eliminem intermediários espúrios;
- i) Existem leis de incentivo para a comercialização de produtos de organizações voltadas para a economia sustentável, como o Ato Cooperativo;
- j) O aumento da conscientização ecológica para utilização de produtos baseados na economia sustentável, como é o caso dos produtos confeccionados a partir da fibra do caule da bananeira, trazem vantagem competitiva para a Cooperativa MUZA BRASIL;
- k) Existe atualmente uma constante valorização da qualidade de vida, voltados ao consumo de produtos naturais e menos nocivos a saúde;

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.
ISSN 1980-7031

- l) O aumento do nível educacional da população conscientiza de forma mais concreta os consumidores sobre os diversos aspectos, econômicos e sociais, de uma cooperativa;
- m) A informação eletrônica disponível e abundante ocorre por meio da internet, por sites específicos para comercialização, bem como informações sobre possíveis inovações para os produtos ou serviços. Ainda por meio deste mecanismo, é possível que o produto seja conhecido globalmente, sem requerer alto investimento na divulgação;
- n) Pesquisas avançadas sobre processos de transformação do produto desde a árvore até a fruta, fundamentados em aspectos químicos de validade e conservação, trazem benefícios aos produtos da MUZA BRASIL para a diversificação e aproveitamento de produtos a serem oferecidos ao mercado consumidor;
- o) Há um grande número de empresas no Sul do país fabricantes de produtos alimentícios, que podem adquirir o produto da MUZA BRASIL, ou seja, clientes em potencial;
- p) O êxodo urbano, caracterizado pela "fuga" das pessoas de grandes cidades para o campo, faz com que estas pessoas (geralmente com poder aquisitivo maior) visitem localidades rurais e conheçam, valorizem e consumam produtos naturais, menos industrializados;
- q) A região onde a Cooperativa está situada possui clima apropriado para o cultivo da banana, o que proporciona qualidade e grande quantidade de matéria prima.

Percebe-se um grande número de oportunidades para a MUZA BRASIL nos diversos aspectos do macroambiente, o que pode atribuir-se à preocupação do atual governo com a geração de condições sociais dignas para a sociedade, principalmente aqueles considerados como menos favorecidos, a partir dos planos de incentivo para a sustentabilidade social.

4.2.1.1 Matriz de Oportunidades

A matriz de oportunidade é moldada a partir da análise dos fatores macroambientais de oportunidades, podendo ser classificados de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. O modelo utilizado está fundamentado em Kotler e Keller (2006), que esclarece a análise da matriz de oportunidades da seguinte maneira:

- a) As melhores oportunidades estão listadas na célula superior esquerda, as quais devem ser altamente consideradas pela organização;
- b) As oportunidades na célula inferior direita são as de menor importância;
- c) As oportunidades da célula superior direita e da inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção, porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso.

A figura 2 ilustra a matriz de oportunidades, estabelecida com a análise do macroambiente.

		Probabilidade de Sucesso	
		ALTA	BAIXA
Grau de Atratividade	ALTA	1- Alta demanda 2- Fornecedoros serem os próprios cooperados 3- Juros Menores 4- Grande número de clientes (indústrias fabricantes de produtos alimentícios) 5- Organizações Governamentais de apoio - Empresas de Consultoria 6- Apoio financeiro abundante 7- Selo EcoSocial 8- Informação eletrônica disponível	1- Aumento do nível educacional da população. 2- Aumento da conscientização ecológica 3- Conscientização e ações para produtos ecologicamente corretos 4 - Valorização da qualidade de vida
	BAIXA	1 - Comércio justo 2 - Pesquisas avançadas sobre processos de aproveitamento do produto 3- Clima apropriado 4 - Ato Cooperativo	1- Processo de recuperação econômico do País 2- Incentivos para exportação

Fonte: autores

Figura 2 - Matriz de oportunidades

A matriz de oportunidades mostra que existe um número superior de oportunidades na célula superior esquerda e estas devem ser altamente consideradas pela organização. O mesmo ocorre com as da célula superior direita, aquelas que devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso da Cooperativa.

4.2.2 Ameaças

As ameaças são fatos que ocorrem no ambiente externo da empresa e que precisam ser percebidas para elaboração de estratégias para minimização do impacto negativo ou, até mesmo, para transformá-las em futuras oportunidades. Elas estão listadas na figura 3.

FATOR	AMEAÇAS
Econômico	- Distribuição de renda
Tecnológico	- Custo de desenvolvimento da Tecnologia
Demográfico	- Grande concorrência - Êxodo rural
Natural	- Doenças/pestes - Intempéries - Sazonalidade

Fonte: autores

Figura 3 – Análise das Ameaças do Macroambiente

Segue uma análise de cada item apontado como ameaça para a MUZA BRASIL.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

- a) A distribuição de renda no país é incoerente, pois a maior parcela da população recebe a menor fatia, impossibilitando-a de ter poder aquisitivo de compra para produtos como os produzidos pela MUZA BRASIL;
- b) O custo da tecnologia desenvolvida, tanto para novas máquinas e equipamentos, quanto para o desenvolvimento do produto, é alto e acaba por inviabilizar sua adoção;
- c) Os diversos incentivos do Governo Federal, que também são caracterizados como oportunidade, configuram uma ameaça devido à existência de grande concorrência na região com produtos iguais e/ou similares;
- d) O êxodo rural é um fator que pode impedir a continuidade de trabalhos de cooperativas agroindustriais, pela falta de mão-de-obra para a produção futura;
- e) A cultura da banana está sujeita a doenças/pestes, que podem afetar as árvores frutíferas e impossibilitar a produção;
- f) As intempéries naturais podem afetar seriamente a produção da banana, pois o excesso ou falta de chuva, bem como vendavais e outras casualidades, são praticamente imprevisíveis e altamente comprometedores;
- g) A sazonalidade encontra-se como ameaça apenas pelo fato de que no período de inverno a produção fica mais lenta e diminui o tamanho da banana, porém a produção da banana é contínua durante todo o ano.

Percebe-se um número reduzido de ameaças para a Cooperativa se comparados com as oportunidades, porém as que se apresentam com maior força são as do ambiente natural, as quais são praticamente impossíveis de serem controladas e altamente comprometedoras à produção da banana.

4.2.2.1 Matriz de Ameaças

A matriz de ameaça foi elaborada a partir da identificação dos fatores macroambientais já relacionados e está ilustrada na figura 4. A classificação dos fatores acontece conforme o grau de relevância e probabilidade de ocorrência e está estabelecida conforme modelo de Kotler e Keller (2006), que define a análise da matriz da seguinte forma:

- a) As ameaças da célula superior esquerda são as de maior importância, porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência. A organização precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências;

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

- b) As ameaças da célula inferior direita são menores e podem ser ignoradas;
- c) As ameaças da célula superior direita e inferior esquerda não exigem plano de contingência, mas precisam ser cuidadosamente monitoradas, porque se aumentarem podem tornar-se mais sérias.

		Probabilidade de Ocorrência	
		ALTA	BAIXA
Grau de Atratividade	ALTA	1- Distribuição de Renda 2- Alto número de concorrentes 3- Doenças/Pestes 4- Intempéries	1 - Custo de desenvolvimento da tecnologia
	BAIXA		1 - Êxodo Rural 2 - Sazonalidade

Fonte: autores

Figura 4 – Matriz de ameaças

Na matriz de ameaças percebe-se uma concentração no quadrante que tem alta probabilidade de ocorrência e alto grau de relevância, o que significa que a Cooperativa deve preparar, com urgência, planos de contingência para enfrentar essas ameaças.

4.2.3 Caracterização da Atratividade Global das Oportunidades e Ameaças

Após a identificação das principais oportunidades e ameaças, é possível caracterizar a atratividade global. Conforme Kotler e Keller (2006), quatro resultados são possíveis:

- Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Analisando a matriz de oportunidades e ameaças, enquadrou-se a Cooperativa MUZA BRASIL como sendo um negócio ideal.

4.3 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE/AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno refere-se à análise dos diversos recursos internos à organização, sejam eles físicos ou organizacionais. Esta análise é importante para identificação dos pontos fortes e fracos, que oportunizam ou comprometem o desenvolvimento e a competitividade da organização. A competência interna é fator fundamental para a prosperidade ou fim de um empreendimento. Nesta análise, são

considerados recursos internos os de pessoas, o financeiro, as instalações, os sistemas e os ativos de mercado.

4.3.1 Análise das Potencialidades da Organização

Foram identificados e descritos os atributos internos considerados como pontos fortes da Cooperativa MUZA BRASIL:

- a) Pessoal capacitado: foi considerado como ponto forte alto da organização, pois as pessoas que executam o processo de transformação do produto têm diversos cursos sobre operacionalização e não existem altos índices de retrabalho ou perda de matéria-prima;
- b) Pessoal entusiasmado: está apontado como ponto forte baixo, pois apesar de todos trabalharem e cumprirem suas metas diante do processo produtivo encomendado, os cooperados possuem tempo limitado para esta função, o qual é disponibilizado somente nos períodos da manhã, não permitindo uma maior demanda;
- c) A lealdade das pessoas: é um ponto forte alto da organização, pois os cooperados têm grandes expectativas no empreendimento e não há desistência de nenhum deles;
- d) Condição financeira: considera-se como ponto forte médio, pois há um visível retorno lucrativo no empreendimento, apesar de neste momento não estar sendo repassado aos cooperados por questão estratégica concordada por todos, devido à ampliação operacional da Cooperativa;
- e) Sistemas de informação: é um ponto forte baixo, pois a Cooperativa possui um sistema informatizado responsável pelos controles de produção, custos e vendas. O sistema é vinculado a uma versão desatualizada do Windows (DOS), mas que cumpre os objetivos da Cooperativa;
- f) Sistemas de Controle: é considerado ponto forte baixo. O controle é monitorado desde a quantidade de produtos para o processo de transformação, até o momento das vendas, dos procedimentos bancários e da lucratividade. Além disso, é realizado por profissionais especializados, que colaboram com a Cooperativa por meio de convênios desta com instituições de Ensino Superior;
- g) Base de clientes: é um ponto forte médio. A Cooperativa tem uma base de clientes que além de suprir sua produtividade demanda excessivamente, na qual a Cooperativa já tem um mercado para consumir até 80 toneladas de fruta desidratada;

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ISSN 1980-7031

- h) Base de contatos: considera-se um ponto forte médio, pois existe uma grande base de contatos nas diversas atividades que uma organização pode necessitar. Há contatos com representantes políticos locais, que fornecem informações sobre leis e oportunidades para a cooperativa; contatos com clientes para fornecimento de grandes quantidades de produtos; e de apoio para a gestão, produção e para financiamentos;
- i) Fornecedores: este item pode ser considerado um dos mais importantes pontos fortes da Cooperativa, pois os fornecedores da matéria-prima (banana) são os próprios cooperados e existe, ainda, a vantagem de que as bananas utilizadas para o processo produtivo são aquelas desprezadas para a venda do comércio da banana in natura;
- j) Qualidade do produto: é um ponto forte alto, pois está comprovada sua qualidade pela certificação de órgãos públicos específicos;
- k) Embalagem do produto: a embalagem foi desenvolvida por profissionais da área altamente capacitados, que propõem embalagens com aspectos modernos e requintados, que salientem a qualidade do produto, o que é considerado como ponto forte alto;
- l) Disponibilidade de matéria-prima: existe abundância da principal matéria-prima para o processo, a banana. Ela é fornecida pelos próprios cooperados, porém os demais ingredientes são negociados em pequenas quantidades não proporcionando vantagem competitiva na matéria-prima secundária (como o açúcar). Portanto, foi considerado um ponto forte médio;
- m) Representação de vendas: existem profissionais liberais que representam e negociam os produtos, entretanto não são representantes exclusivos dos produtos da MUZA BRASIL, sendo então analisado como ponto forte médio;
- n) A Cooperativa possui site para divulgação institucional e de seus produtos, ampliando a potencialidade de ser conhecida, inclusive internacionalmente.

Por meio deste estudo, percebe-se a existência de diversos pontos fortes na organização, inclusive alguns que tornam a probabilidade de sucesso muito maior, como a disponibilidade de matéria-prima, a qualidade do produto e a base de clientes, que demanda além da capacidade de produção atual da Cooperativa. Os pontos fortes devem ser utilizados como diferenciais competitivos, de forma que o controle permita que estes permaneçam ou ainda melhorem. A divulgação e exposição dos pontos fortes devem ser uma constante na representação dos produtos.

4.3.2 Análise das Fragilidades da Organização

As fragilidades representam carências da estrutura física e organizacional identificadas na Cooperativa, conforme descritos na seqüência:

- a) Foco na produção: a produção atual é praticada pelos próprios cooperados, que não trabalham exclusivamente para este fim, sendo considerado como atividade extra. Há uma propensão de os cooperados/produtores darem um foco maior em suas outras atividades que não as da Cooperativa, sendo então considerado um ponto fraco médio;
- b) Instalação adequada para produção: atualmente, a produção é realizada na casa dos cooperados em fornos específicos para a desidratação da banana, com energia a gás, o que aumenta o custo da produção. Este item é considerado como um dos principais pontos fracos da Cooperativa;
- c) Flexibilidade na produção: não existe flexibilidade na produção, uma vez que a quantidade de equipamentos e de pessoas está aquém da demanda de mercado. Portanto, a Cooperativa não permite uma produção maior que 2,5 toneladas/mês, sendo que teria demanda para até 80 toneladas/mês. É outro ponto fraco alto da Cooperativa;
- d) Máquinas e equipamentos: são considerados ponto fraco baixo, pois não são os ideais na questão de custo para a fabricação, onerando assim o preço do produto;
- e) Logística da matéria-prima: apesar de a matéria-prima ser fornecida pelos próprios cooperados, há uma ineficiência na coleta, pois é realizada por um veículo que passa de propriedade em propriedade, agregando desta forma um acréscimo de custos pelo gasto de combustível e pelo tempo. É considerado um ponto fraco médio;
- f) Preço dos produtos: por todas as descrições voltadas ao custo agregado no processo produtivo, desde a coleta da matéria-prima até sua transformação, considera-se um ponto fraco alto, pois os custos são repassados aos preços, tornando-os maiores do que os dos concorrentes.

Os pontos fracos estão representados numa menor freqüência que os fortes, porém não permite despreocupação por parte da organização. Existem pontos fracos que podem comprometer seriamente o crescimento da organização como, por exemplo, a capacidade de produção, também considerada como oportunidade e ponto forte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.
ISSN 1980-7031

A importância da análise do ambiente para as organizações, independentemente do ramo em que atuam, é incontestavelmente importante para sua prosperidade. A análise está aliada ao acompanhamento das mudanças constantes que ocorrem no mercado devido às exigências de um ambiente competitivo, formado pela expansão dos mercados de consumo e por adventos como a globalização.

A Cooperativa MUZA BRASIL apresenta maiores oportunidades do que ameaças, e é uma organização identificada como um negócio ideal. Quanto à análise dos pontos fortes e fracos, observa-se uma alta propensão de sucesso por terem sido identificados mais pontos fortes e relevantes do que fracos. Porém, não se pode deixar de mencionar seu ponto fraco mais alto, que é a capacidade de produção; fator, este, que pode vir a impedir o crescimento da Cooperativa.

Indiferentemente do resultado da análise *SWOT*, ela é essencial para como apoio ao planejamento e para um constante controle e reavaliação, pois o que é analisado como um fator forte hoje, amanhã poderá ser fraco, e vice-versa. É esta a análise de ambiente: a constante monitoração das mudanças para se manter em um ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONIALLI, L. M. Influência da Mudança de Gestão de uma de uma Cooperativa Agropecuária. **Rac - Revista de Administração Contemporânea** v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.

BLANCHARD, K, & WAGHORN, T. **Missão Possível**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P. & KELLER K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.
ISSN 1980-7031

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MINTZBERG, J. et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PRESIDENCIA DA REPUBLICA. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 10 jun. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SAMPAIO, C. A. C. & MANTOVANELI JR, O. Para pensar uma nova racionalidade de tomada de decisão que promova o desenvolvimento sustentável. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, 2008. No prelo.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.