



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS DE ARAPIRACA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ INÁCIO RODRIGUES JÚNIOR

**PRÁTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES RURAIS DO POVOADO JENIPAPO, ARAPIRACA-AL.**

ARAPIRACA-AL

2020

José Inácio Rodrigues Júnior

Prática de gestão estratégica na associação dos trabalhadores rurais do povoado
Jenipapo, Arapiraca-AL.

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Administração, da
Universidade Federal de Alagoas, Campus de
Arapiraca, como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Acúrcio Castelo David.

Arapiraca

2020



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca *Campus* Arapiraca - BCA

R696p Rodrigues Júnior, José Inácio
Prática de gestão estratégica na associação dos trabalhadores rurais do povoado
Jenipapo, Arapiraca-AL / José Inácio Rodrigues Júnior. – Arapiraca, 2020.
48 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Acúrcio Castelo David.
Trabalho de Conclusão de Curso – (Bacharelado em Administração) -
Universidade Federal de Alagoas, *Campus* Arapiraca, Arapiraca, 2020.
Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (*Campus* Arapiraca).
Referências: f. 38-40
Apêndices: f. 41-48

1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Produtores rurais. I. David, Acúrcio
Castelo. II. Título.

CDU 658

José Inácio Rodrigues Júnior

PRÁTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSOCIAÇÃO DOS
TRABALHADORES RURAIS DO POVOADO JENIPAPO, ARAPIRACA-AL.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao curso de administração da universidade federal de alagoas campus Arapiraca, como requisito para a obtenção do título de bacharel em administração.

Data de aprovação: 06/11/2020.

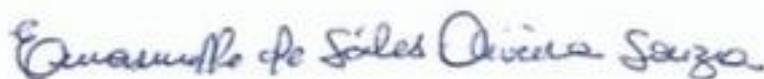
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Acúrcio Castelo David
Universidade Federal de Alagoas- UFAL – *Campus* Arapiraca
(Orientador)



Profa. Dra. Maria Amélia J. Corá
Universidade Federal de Alagoas- UFAL – *Campus* Arapiraca
(Examinadora)



Profa. Ma. Emanuelle de Sales Oliveira Souza
(Examinadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora por serem as razões da nossa vida. Agradeço ao professor Acúrcio, meu orientador, pela dedicação e paciência em me ensinar e orientar neste trabalho.

Agradeço à minha família, por ter sempre me incentivado em todo o curso do qual este trabalho é conclusão.

RESUMO

As empresas convivem hoje com a competição desenfreada e para subsistir no mercado elas precisam adotar gestão estratégica ousadas com vista garantir a sua sobrevivência. A gestão estratégica é um dos instrumentos importantes que representa o posicionamento da empresa em relação ao mercado e produto que ela produz. A associação de pequenos produtores do povoado de Jenipapo em Arapiraca vive essa realidade da necessidade de gestão estratégica. O objetivo deste trabalho foi identificar a prática de gestão estratégica na Associação de pequenos produtores rurais de Jenipapo – Município de Arapiraca - Alagoas. A pesquisa foi estudo de caso, exploratória com realização de entrevistas com perguntas abertas com os diretores da organização. Constatou-se que a organização não tem planejamento estratégico, não realiza gestão estratégica. Dos cinco diretores apenas um diz ter ouvido falar de gestão estratégica; quatro diretores desconhecem os princípios filosóficos da estratégia empresarial. Alegam não realizar gestão estratégica por falta de conhecimento. Mas reconhecem que a associação vive em permanente ação de manutenção. Com isso, conclui-se que não existe prática de gestão estratégica por parte da associação os problemas são resolvidos à medida que eles acontecem.

Palavras-chave: associação; gestão Estratégia; prática; produtores.

ABSTRACT

Companies today live with unbridled competition and to survive in the market they need to adopt bold strategic management in order to guarantee their survival. Strategic management is one of the important instruments that represents the company's positioning in relation to the market and the product it produces. The association of small producers in the village of Jenipapo in Arapiraca lives this reality of the need for strategic management. The objective of this work was to identify the practice of strategic management in the Association of small rural producers of Jenipapo - Municipality of Arapiraca - Alagoas. The research was a case study, exploratory with interviews with open questions with the directors of the organization. It was found that the organization does not have strategic planning, does not perform strategic management. Of the five directors, only one said he had heard about strategic management; four directors are unaware of the philosophical principles of business strategy. They claim not to carry out strategic management due to lack of knowledge. But they recognize that the association lives in permanent maintenance action. With this, it is concluded that there is no strategic management practice on the part of the association, problems are solved as they happen.

Keywords: association; strategy management; practice; producers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	30
-----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis do Planejamento Organizacional.....	14
Quadro 2 - Ambiente Interno.....	17
Quadro 3 - Componentes do Ambiente Externo de Uma Organização.....	18
Quadro 4 - Matriz SWOT.	22
Quadro 5 - Perfil dos Dirigentes da Organização.....	31
Quadro 6 - Percepção dos Dirigentes.	32
Quadro 7 - Sobre a Prática de Gestão Estratégica na Associação.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	13
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	16
2.3.1	Análise do ambiente interno	17
2.3.2	Análise do ambiente externo.....	17
2.4	PLANEJAMENTO TÁTICO	18
2.5	PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	19
2.6	TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	19
2.6.1	Técnica de Matriz SWOT	21
2.7	ASSOCIAÇÕES RURAIS DE TRABALHADORES.....	23
3	METODOLOGIA	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO	28
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO.....	29
4.3	PERFIL DOS DIRIGENTES	31
4.4	PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DE GESTÃO ESTRATÉGICA....	32
4.5	PRÁTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSOCIAÇÃO	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	35
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5.2	SUGESTÃO	36
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	41
	APÊNDICE B – FRETE DA SEDE DA ASSOCIAÇÃO	45
	APÊNDICE C - INTERIOR DA SEDE	46
	APÊNDICE D - VISTA DO TERRENO	47
	APÊNDICE E - IGREJA EM FRETE À SEDE	48

1 INTRODUÇÃO

Segundo Pereira (2009), a palavra estratégia pode assumir um amplo leque de extensões de sentido, mas todos originalmente ligados à área militar ou ainda ao ato de guerrear, a arte do general entre outras expressões ligadas à disputa nos campos de batalha.

Segundo Ghemawat (*apud* LOBATO, 2012, p. 20), “a palavra estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. No início da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era focalizado nas organizações militares.

Foi nas grandes guerras que surgiram e foram aperfeiçoadas as estratégias para se enfrentar e vencer os adversários surpreendendo-os de um modo totalmente imprevisível para eles. Assim como a logística, a tecnologia e outras áreas do saber foram desenvolvidas pelas guerras e adotadas pelo mundo dos negócios a estratégia também foi adotada e adequada ao mundo dos negócios recebendo o nome de gestão estratégica. A gestão estratégica nas empresas é importante, para que nada saia de improviso e seja minimizada a vulnerabilidade da empresa às ameaças que podem comprometer o negócio. Ela compreende três etapas básicas: o planejamento, a execução e o controle.

O assunto é bastante amplo e de grande relevância para as empresas no acirrado e instável mercado tanto local como global. Como dissera Sun Tsu (*apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 28) em seu livro a arte da guerra, “a maior habilidade de um militar é conquistar as tropas inimigas sem luta”, ou seja, apenas com uma boa estratégia.

Entendido o que é estratégia e como ela surgiu originalmente, vamos abordar o que seria a gestão estratégica. Segundo Ansoff (*apud* DOYLE, 2016), gestão estratégica nas empresas é o processo de tomada de decisões que orienta as ações da organização ao longo do tempo. Considerando sua relação com o ambiente ao qual está inserida. Para ser efetivo, ele deve ser planejado, implementado e mensurado com objetivo de direcionar o comportamento da organização rumo aos seus objetivos. O processo de planejamento estratégico começa com o diagnóstico da situação atual da empresa/organização a ser estudada. Esse diagnóstico passa pela análise da missão e visão da empresa, sua situação interna e externa. Algumas ferramentas consideradas úteis para um diagnóstico da estratégia atual são a

análise SWOT (desenvolvida por Kennet Andrews e Roland Christensen nos Estados Unidos). Significa análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, fatores internos e externos das organizações empresariais. Outra ferramenta utilizada é a análise das cinco forças competitivas de Porter, desenvolvida por Michael Porter. Essas cinco forças são variáveis do ambiente empresarial que exercem pressão sobre a empresa e são elas: a ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e os concorrentes do setor. Também o BSC (*Balanced Score Card*) e a análise BCG são outros exemplos de técnicas utilizadas para um diagnóstico e processo de planejamento estratégico.

Missão, visão e valores são alguns dos pontos mais importantes da gestão estratégica. Segundo Rossi e Luce (*apud* FERREIRA, 2016): O termo, “missão” nas organizações se refere à parte do Planejamento Estratégico que define a proposta em razão da qual esta organização existe em seu negócio. Dessa forma, missão representa o papel que a organização desempenha em seu negócio e torna palpável a definição do negócio à medida que procura explicitar o que a organização é e/ou faz, como desempenhará o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e para quem (os beneficiários da missão).

Já Machado (2009), nos diz que: A missão deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. Seu enunciado é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes. Conhecida sua missão, a organização deve conceber uma visão capaz de responder fundamentalmente a uma questão: o que queremos ao longo desse nosso caminho? A visão deve retratar um estado futuro desejado. Os valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca de seus objetivos estejam executando a missão em direção à visão.

Visão é a construção de um cenário ou estado futuro e desejável que se quer alcançar, mas que abranja funcionários, clientes e acionistas/donos. Essa visão deve ser clara, concisa, compreensível e partilhada por todos. Os valores dizem respeito aos princípios, que são como bussolas a orientar o comportamento nas atividades, relações humanas, definição de visão, missão etc.

A gestão estratégica visa preparar as empresas para a busca da excelência no seu ramo de atividade através de um olhar amplo dos ambientes interno e

externo em que está inserida. Uma empresa que adota esse modelo de gestão não está apegada ao status quo, ou seja, ela sabe que o que está bom agora pode não estar amanhã e que, para se antecipar aos problemas que poderão advir, ela tem que ter um plano estratégico realista capaz de fornecer meios de sobrevivência nas horas difíceis.

A gestão estratégica envolve uma visão de futuro e a construção de cenários a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo.

Diante do exposto, pretende-se com este trabalho responder a seguinte pergunta: A associação dos trabalhadores rurais do povoado Jenipapo, Arapiraca-AL realiza prática de gestão estratégica?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar se a associação dos trabalhadores rurais do povoado Jenipapo Arapiraca-AL pratica gestão estratégica.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a associação dos trabalhadores rurais do povoado jenipapo;
- Apresentar o perfil dos dirigentes da associação;
- Analisar a percepção dos gestores sobre gestão estratégica;
- Identificar e analisar se há a prática de gestão estratégica por parte dos dirigentes da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A gestão estratégica é um modelo de gestão bastante útil para todas as organizações atuais, dada a complexidade dos ambientes em que essas organizações atuam. Mas apesar da importância do tema, em nossa cidade, poucas empresas o levam a sério, inclusive as associações rurais. Uma pesquisa realizada pela consultoria Falconi revelou a fragilidade na gestão das médias empresas no

Brasil, que são aquelas com faturamento entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões. Segundo o levantamento, entre as 100 empresas entrevistadas, apenas 10% declararam ter uma estratégia bem definida para os próximos três a cinco anos, com visão, missão, objetivos e metas definidas para o desenvolvimento do negócio.

Este trabalho visa despertar na associação dos trabalhadores rurais do povoado Jenipapo (Arapiraca-AL), o interesse por esse modelo de gestão que está alavancando muitos empreendimentos com ou sem fins lucrativos.

Uma gestão estratégica bem elaborada e implantada em associações de trabalhadores pode ser o que está faltando para maximizar a consecução dos objetivos econômicos, políticos e sociais por elas assumidos perante seu público.

Neste trabalho, encontram-se as origens históricas, a evolução, amplo referencial teórico que provam a importância do tema abordado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p. 24), explicam o que é estratégia através dos cinco P's. vejamos:

A estratégia é um plano (plan), uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual, corrente, para um estado futuro desejado. Nesse conceito, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e criam estratégias pretendidas. Vale observar que, na prática, as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. O mundo real exige alguma adaptação da estratégia pretendida durante o percurso de implantação;

A estratégia é um padrão (pattern), isto é, a consistência do comportamento ao longo do tempo. Uma organização que sempre trabalhou focada nos segmentos de maior valor agregado de determinada indústria segue determinado padrão de estratégia;

A estratégia é uma posição (position), ou seja, o posicionamento (ou localização) de determinados produtos ou serviços em determinados mercados. ANSOFF E MCDONNELL (2009) utilizam esse conceito na sua clássica matriz "produto versus mercado". A partir das posições de mercado (existente ou novo) relacionado com os produtos (existentes ou novos) era possível compreender as estratégias factíveis. PORTER (2005) reiterou que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades;

A estratégia é uma perspectiva (perspective), uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas. A estratégia apresenta uma perspectiva da visão de negócio em termos de interação com o cliente ou das maneiras como bens e serviços serão oferecidos ao mercado. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, tendo como referencial o pensamento dos estrategistas, e para cima, para a grande visão da empresa;

A estratégia é um estratagema (ploy), ou seja, uma manobra específica para vencer com astúcia um oponente ou concorrente. A estratégia é um artifício aplicado para ganhar participação de mercado através de um estratagema. Como exemplo, uma organização pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade de produção, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

A gestão estratégica fornece uma visão sistêmica da empresa, não se atendo apenas aos fatores internos da organização. Ela procura ver o negócio com um olhar amplo procurando visualizar situações atuais e antever situações futuras que poderão impactar os negócios, isso em todo o conjunto que compreende seu ambiente interno com seus setores, funcionários e lideranças, passando pela análise das políticas governamentais e leis até a análise da concorrência e questões sociais e econômicas tanto de âmbito local como regional, nacional e global se for o caso.

A gestão estratégica pode ser entendida como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente

integrado ao seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento, por parte do gestor, de uma série de etapas que envolvem análise do ambiente, estabelecimento de uma série de diretrizes organizacionais e formulação, implementação e controle da estratégia (LOBATO *et al* 2012, p. 44).

Segundo Pereira (1999), as principais vantagens da gestão estratégica são:

- 1) Fornece uma visão sistêmica, ao aprofundar o conhecimento sobre a organização e todos os ambientes nos quais ela está inserida, bem como todos seus Stakeholders;
- 2) Agiliza e fundamenta decisões, pois cria um consenso entre os líderes da organização;
- 3) Formação de uma direção única, pois alinha os esforços de todos com vistas aos objetivos comuns;
- 4) Facilita e melhora a adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças de cenários externo e de competição;
- 5) Reforça a motivação;
- 6) Melhora o controle dos processos;
- 7) Favorece ciclos de melhoria contínua da organização;
- 8) Favorece a boa alocação de recursos.

Para Oliveira (1999), a gestão estratégica compreende:

Planejamento estratégico;

Organização estratégica;

Direção estratégica;

Controle estratégico;

Desenvolvimento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quadro 1 - Níveis do Planejamento Organizacional.

Características	Níveis	Tipos
Objetivos e Metas	Estratégico	Planejamento Estratégico
Meios para atingir os objetivos e as metas	Tático	Planejamento tático
Métodos operacionais e alocação de recursos	Operacional	Planejamento operacional

Fonte: VALENTIN (2018).

De acordo com Oliveira (1999), com referência aos níveis hierárquicos da empresa, o planejamento se divide em três tipos: estratégico, tático e operacional.

Primeiramente falando do planejamento estratégico, este engloba toda a empresa no geral e nele estão espessas as macros políticas e estratégias a serem seguidas.

De acordo com Soares (*apud* GIMENES, 2008, p. 3):

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de modo integrado, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da organização, de suas metas, missão, visão, objetivos e estratégias que serão utilizadas para assegurar a sua implementação.

O mesmo autor afirma que: vulgarmente falando, o planejamento estratégico é como um rio, que se molda de acordo as curvas sinuosas da natureza e vai mudando de direção atravessando os obstáculos que aparecem.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento estratégico se refere à atividade institucional da alta cúpula em consonância com todas as lideranças responsáveis pelas tomadas de decisões em conjunto e colocá-las num plano a ser executado depois de exposto ao conhecimento de todos aqueles que dele deva saber. Planejar é buscar estar apto a enfrentar a instabilidade e adversidades de ambientes altamente competitivos.

O desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico tem por objetivo colocar a empresa em vantagem competitiva frente à concorrência. No planejamento, traçam-se os objetivos fundamentais a serem perseguidos em médio ou longo prazo. De acordo com Oliveira (1999), as principais características do planejamento estratégico são:

- É um processo permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- Visa à racionalidade e a tomada de decisões;
- Visa selecionar, entre várias alternativas, a mais adequada;
- É sistêmico, isto é, deve considerar a totalidade da empresa;
- É flexível para aceitar ajustamentos e correções.

O plano estratégico começa com a fase de diagnóstico estratégico onde são levantadas informações acerca da situação estratégica atual da empresa ou organização em estudo. No diagnóstico estratégico, procura-se estudar os ambientes interno e externo da organização desde a mais simples informação de uma realidade interna até informações sobre políticas governamentais que influam na organização, e dados macroeconômicos.

Segundo Maximiano (2006), a análise da situação estratégica atual deve analisar as decisões tomadas no passado que conduziram ao atual estado estratégico da empresa. Devem ser analisados ambiente interno, ambiente externo, vantagens competitivas, produtos e serviços, desempenho e uso dos recursos. Para Vasconcellos Filho (1978), a implantação do planejamento estratégico apresenta as seguintes vantagens:

1. Permite ao dirigente descobrir os objetivos válidos de sua empresa;
2. Indica a direção certa para onde a empresa deve ir;
3. Permite ao dirigente ter parâmetros para tomar decisões estratégicas de forma independente de suas vontades pessoais e dependente da realidade contextual da empresa;
4. Permite ao dirigente decidir quais problemas internos ou externos devem ser resolvidos e com que prioridade;
5. Permite ao dirigente distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual);
6. Permite ao dirigente canalizar recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a empresa é mais forte;
7. É um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação dos problemas subjetivos humanos;
8. Como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos, necessários para a empresa;
9. Evita a "estratégia do desperdício", eliminando a ineficácia e a ineficiência;
10. Serve como base para a elaboração dos demais planos da empresa, tanto a nível tático quanto a nível operacional.

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é a fase do planejamento estratégico em que se pretende analisar qual é a situação atual da organização quanto a sua administração, sua situação interna e externa. Para esse diagnóstico, os responsáveis por ele precisam analisar minuciosamente cada detalhe e para facilitar esse trabalho existem certas ferramentas como a análise SWOT, que é a mais utilizada como veremos mais adiante. Aqui neste tópico vemos os principais

componentes desse diagnóstico.

2.3.1 Análise do ambiente interno

Aqui são analisadas as grandes áreas funcionais da empresa: marketing, produção, recursos humanos e finanças. O objetivo da análise interna é detectar os pontos fortes e pontos fracos da organização. Para Lobato *et al* (2012, p. 99):

A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização com relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar.

Vejam os o quadro abaixo:

Quadro 2 - Ambiente Interno.

Produção e Operações	Arranjo físico, sequência das operações, métodos de trabalho, idade e limpeza das máquinas, equipamentos e instalações, flexibilidade dos recursos produtivos.
Marketing e Vendas	Capacidade de entender o mercado, conhecimento de técnicas de pesquisa e marketing, experiência com o mercado, desempenho no lançamento de produtos.
Recursos Humanos	Existência de um departamento de recursos humanos, políticas de administração.
Finanças	Fluxo de caixa, liquidez, solvência, retorno sobre o investimento.

Fonte: Oliveira (2006).

2.3.2 Análise do ambiente externo

Na análise do ambiente externo, procura-se observar as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida. Ela tem por finalidade estudar a relação da empresa com seu ambiente ou ambiente externo para detectar a existência de oportunidades e ameaças nesse ambiente.

Segundo Oliveira (2006), as oportunidades são forças externas e não controláveis que tem potencial para criar condições favoráveis a empresa desde que sejam aproveitadas, enquanto as ameaças são forças externas e não controláveis que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Toda empresa ou organização é parte integrante de um grande ambiente no qual está inserida. Nesse ambiente existem várias forças que pressionam e exigem atitudes concretas por parte das empresas.

Essas variáveis podem ser:

- Aspectos econômicos, sociais,

- Governamentais,
- Tecnológicos,
- Fornecedores,
- Concorrentes e outros.

Quadro 3 - Componentes do Ambiente Externo de Uma Organização.

Tecnologia	Alterações tecnológicas, programas de pesquisa, empresas que estão envolvidas nas alterações tecnológicas,
Governo	Legislação pertinente, identificação e análise dos órgãos que legitimam, política econômica e financeira, planos governamentais.
Economia	Política econômica e financeira, tipos de instituições financeira, quantidades de instituições financeiras, forma de atuação dessas instituições.
Concorrentes	Quantos e quais são; qual a tecnologia básica que eles utilizam; qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências; seus produtos e serviços.
Fornecedores	Quantos e quais são, onde estão localizados, qual a oferta total, seus preços, seus prazos, qualidade de seus produtos e serviços.
Aspectos sociais	Costumes sociais dos consumidores, como compram, nível de renda pessoal e renda disponível, como as pessoas compram, como se comportam.

Fonte: OLIVEIRA (2006).

2.4 PLANEJAMENTO TÁTICO

Segundo Oliveira (2006, p. 48):

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento tático tem por objetivo otimizar uma determinada área da empresa como, por exemplo, a área de marketing e não a empresa como um todo como acontece no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido pelas áreas funcionais da empresa. Cada área terá o seu, o que quer dizer, por exemplo, que a área financeira terá um plano tático, a área mercadológica também terá outro, assim como as áreas de recursos humanos, produção e a área organizacional. Dessa forma, se o planejamento estratégico é um só e engloba toda a empresa, são vários os planejamentos táticos para uma mesma empresa. Esse planejamento é desenvolvido para médio prazo e está voltado à eficiência da empresa em fazer as coisas de maneira adequada aplicando bem os recursos necessários.

O planejamento tático trata principalmente dos meios para se conseguir

alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos no planejamento estratégico e suas diferenças em relação a este são: menor horizonte temporal, maior flexibilidade, menores riscos, amplitude menos ampla e é voltado às atividades meio da empresa.

2.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

De acordo com Chiavenato (2005, p. 207), “o planejamento operacional está focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das atividades ou operações individualmente. Preocupa-se com o ‘o que fazer’ e com o ‘como fazer’ as atividades quotidianas da organização”.

Os planejamentos operacionais são como que desdobramentos dos planejamentos táticos e correspondem a cada setor das áreas funcionais contempladas nos planejamentos táticos. Então se, por exemplo, a área de recursos humanos tiver cinco setores, serão cinco planejamentos operacionais existentes com relação ao aspecto dos recursos humanos da empresa.

Para Oliveira (1999, p. 19), o planejamento operacional “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Segundo o mesmo autor, os planejamentos operacionais podem também ser chamados de planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais são, como dito anteriormente, partes homogêneas do planejamento tático, são elaborados pelos níveis mais inferiores hierarquicamente e correspondem basicamente aos planos operacionais ou planos de ação em que estarão os recursos necessários, procedimentos, resultados esperados, prazos e pessoas responsáveis pela sua implementação.

Com relação aos outros tipos de planejamento (estratégico e tático), ele é o de menor horizonte temporal, o mais adaptativo ou flexível, o de menos risco e de menor amplitude no espaço da empresa.

2.6 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Segundo Oliveira (1999), os principais tipos de estratégia são:

- Estratégia emergente: designa as reações rápidas não planejadas da

empresa às mudanças ou problemas que surgem em seu caminho. São reações pontuais e que não constam de um plano estratégico programado. A estratégia emergente é reativa e geralmente provém da criatividade de um estrategista individualmente nas ocasiões naturais do trabalho e que exigem atitudes urgentes.

- **Estratégia planejada:** constam de um plano preestabelecido, ou seja, são resultantes de um processo estruturado de realização da estratégia. Ela é proativa e resulta do conhecimento coletivo da organização. As escolas que mais influenciaram a criação da estratégia como sendo algo planejado foram as escolas ditas prescritivas, ou seja, do posicionamento, do designer e do planejamento.

- **Estratégia de sobrevivência:** este tipo de estratégia só pode ser adotado em último caso, ou seja, quando são grandes as fraquezas internas e ameaças externas e só deve ser usada por um período de tempo não muito longo com vistas à recuperação das condições desejadas. A sobrevivência deve ser adotada como condição para alcançar objetivos futuros, como melhores lucros, participação de mercado etc. A estratégia de sobrevivência exige a total parada dos investimentos e redução nas despesas.

As estratégias de sobrevivência podem ser:

De redução de custos – ênfase na redução de custos e despesas, como as despesas com pessoal, com compras, estoques etc.

De desinvestimento – ênfase na redução ou na eliminação dos investimentos.

- **Estratégia de manutenção:** quando são grandes as ameaças externas, mas a empresa possui muitos pontos fortes que lhe permitem certo conforto na condução das suas atividades, a estratégia que deve ser adotada é uma estratégia de desenvolvimento. Nesse caso, a organização, ela tanto adota postura de sobrevivência como pode adotar certo nível de investimentos, porém, moderados. As estratégias de manutenção podem ser:

De estabilidade – procura-se com essa estratégia manter-se equilíbrio, principalmente financeiro, diante de situações que tendem a desestabilizar, por exemplo, a relação produção-escoamento ou vendas.

Estratégia de nicho – A empresa procura por essa estratégia dominar ou manter certo segmento de mercado tentando preservar vantagens competitivas.

Estratégia de especialização – Por essa estratégia, a empresa busca especializar-se em um segmento ou tipo de serviço ou produto bem específico. Isso

pode propiciar redução de custos, mas também pode deixar a empresa dependente de um único produto.

- **Estratégia de crescimento:** nesse caso, o ambiente apresenta situações favoráveis e mesmo que a empresa apresente pontos fracos pode aproveitar para crescer, seja lançando novos produtos, seja investindo nos atuais ou aumentando vendas etc.

Alguns tipos de estratégias de crescimento:

Estratégia de inovação – A empresa pode concentrar esforços em pesquisas de novos produtos e serviços e melhorar tecnologia em uso.

Estratégia de internacionalização – Ideal para empresas de grande porte que queiram levar seus negócios para outros países. O risco dessa estratégia pode ser diminuído pelo uso da tecnologia e pelos níveis dos serviços logísticos em uso.

Estratégia joint venture – Ocorre quando há a união de duas empresas, para o lançamento de produto em que uma empresa contribui com tecnologia e a outra com recursos financeiros, por exemplo. Nessa estratégia os pontos fracos de uma empresa são sanados pela outra e vice-versa.

- **Estratégia de desenvolvimento:** quando a situação é de predominância de pontos fortes e oportunidades, o gestor pode ou deve desenvolver sua empresa. Podem ser desenvolvidos novos produtos, buscarem-se novos mercados, novas tecnologias.

2.6.1 Técnica de Matriz SWOT

Como dito anteriormente no tópico relacionado ao diagnóstico estratégico, existem certas ferramentas de gestão que são, sem dúvida, bastante úteis para proceder a esse diagnóstico ou foto da situação em que uma organização se encontra em dado momento. Aqui é abordada uma das mais difundidas e utilizadas em todo o mundo, a matriz SWOT, que consiste, basicamente, na técnica de elencar características favoráveis e não favoráveis para depois cruzá-las e analisar os possíveis efeitos e relações de umas sobre outras.

A análise SWOT é sem dúvidas uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas para diagnósticos estratégicos de empresas. Segundo Rodrigues, *et al.* (apud SILVA, 2011, p. 2), “a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses*

(Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)”.

Quanto às origens dessa ferramenta que se popularizou por todo o mundo, esta não é totalmente certa e há divergências a esse respeito. Sobre as origens da matriz SWOT, assim explica Fernandes (2012, p. 61):

Parece haver duas linhas que podem ser o ponto de partida para a autoria da matriz: uma linha deposita sobre os ombros do professor Albert Humphrey, da Stanford University, quando desenvolvia, na década de 1960, estudos sobre estratégia considerando a lista das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, segundo a Revista Fortune (FRIESNER, 2010); outra linha aponta que a origem vem dos estudos dos professores de Harvard Business School, George Albert Smith Jr e C. Roland Christensen, durante o início dos anos da década de 1950 e acrescido dos estudos de outro professor da mesma universidade, Kenneth Andrews, mas realizados na segunda metade da mesma década.

Por outro lado, Buccelli (*apud* TARAPANOFF, 2001) indica que a concepção da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos, ao citar, em epígrafe, o seguinte conselho de *Sun Tzu*: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

SWOT é uma sigla formada pelas iniciais das palavras *strenths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, em português, forças fraquezas, ameaças e oportunidades. A matriz SWOT, na prática, consiste no cruzamento de todas essas variáveis que dizem respeito às características dos ambientes interno e externo da empresa.

Quadro 4 - Matriz SWOT.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p>S</p> <p>strengths (forças)</p>	<p>W</p> <p>weaknesses (fraquezas)</p>
Fatores externos	<p>O</p> <p>opportunities (oportunidades)</p>	<p>T</p> <p>threats (ameaças)</p>

Fonte: Fernandes (2012).

Definir forças

Determinar as fraquezas

Listar as oportunidades

Listar ameaças

Colocar os dados nos locais indicados na matriz como na figura acima

Segundo matéria no Portal Gestão (2010), além da SWOT existe o acrônimo

“used” que representa as seguintes perguntas:

Como é que as forças podem ser usadas (*Used*)?

Como é que as fraquezas podem ser paradas (*Stopped*)?

Como é que as oportunidades podem ser exploradas (*Exploited*)?

Como é que as ameaças podem ser protegidas (*Defended Against*)?

Fazer as correlações entre todos os fatores levantados determinando como as forças podem potencializar quais oportunidades, forças que podem combater ameaças, fraquezas que podem prejudicar as oportunidades, fraquezas que podem potencializar quais ameaças etc. Tudo que pode ser correlacionado.

2.7 ASSOCIAÇÕES RURAIS DE TRABALHADORES

Nas palavras de Texeira (2013, p. 3):

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos — hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais — nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vistas a prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

Um dos vários tipos de organizações existentes no mundo atual é a associação rural de trabalhadores. Elas são organizações sem fins lucrativos e é um tipo de associação civil formada para atender única e exclusivamente os interesses de seus associados.

Vejamos a definição de “associação civil” segundo Diniz (2013, p. 64):

Contrato pelo qual certo número de pessoas, ao se congregarem, coloca em comum, serviços, atividades, conhecimentos e etc. em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, econômico ou não, com ou sem capital e sem intuídos lucrativos.

Assim sendo, associações de trabalhadores rurais são entidades sem fins lucrativos, formadas e mantidas para atender as necessidades técnica e profissional de seus associados. Mas sua atuação vai além de tudo isso, servindo de intermediária legal em processos de aposentadoria dos sócios, empréstimos bancários, negócios no comércio, participação em políticas e programas governamentais, vendagem da produção a preços mais justos. O objetivo é ampliar a visibilidade dos seus associados perante a sociedade, garantindo a defesa de seus interesses. O associativismo rural promove a organização do trabalho, da produção, da comercialização, a aquisição de equipamentos por si mesmo e, em

casos mais específicos em que não se consegue por suas próprias forças, a associação demanda, junto ao poder público, sua resolução.

As atividades de uma associação rural destinam-se a promover, por consequência, melhorias sociais, econômicas e políticas na localidade onde está inserida. Essas melhorias têm por finalidade promover a integração das pessoas fazendo-os cidadãos sujeitos de direitos e deveres. De acordo com Tomazi (2010, p. 139), ser cidadão “é ter a garantia de todos os direitos civis, políticos e sociais que asseguram a possibilidade de uma vida plena. Esses direitos não foram conferidos, mas exigidos, integrados e assumidos pelas leis, pelas autoridades e pela população em geral”.

As melhorias sociais podem ser sentidas pela construção de projetos, como escolas creches, melhores condições de vida e de trabalho.

As mudanças políticas ocorrem nas relações com os poderes estatais, com a sociedade civil organizada. Ao pleitear as demandas de seus associados, as associações os transformam em atores políticos na busca de cidadania ativa.

Já as mudanças econômicas são percebidas pelo aumento da renda, aumento da capacidade de adquirir maquinários, insumos, veículos, benfeitorias etc.

O associativismo rural já no governo de Getúlio Vargas constava em diplomas legais como é o caso do decreto lei n° 7449 de 9 de abril de 1945 que em seu artigo primeiro assim dizia:

Art. 1° Cada Município terá uma associação rural, de que poderão fazer parte as pessoas naturais ou jurídicas que exercerem, profissionalmente atividades rurais, em qualquer das suas formas, agrícola, extrativa, pastoril, ou industrial e, também, profissionais ligados a essas atividades (BRASIL, 1945, art. 1).

Segundo Peixoto (2008, p. 16):

Esse Decreto obrigou cada município a possuir uma associação rural, composta de proprietários de estabelecimentos rurais, cuja sede, chamada Casa Rural, seria também órgão técnico consultivo dos governos municipal, estadual e federal.

Essa forma de associação está atualmente amparada em vários diplomas legais como a própria constituição federal de 1988 em seu artigo 5º e pelo código civil. Com relação à constituição federal de 1988, a previsão da criação e funcionamento de associações rurais e outros tipos constam no artigo 5º, incisos de XVII a XXI:

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - Ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente; (BRASIL; 1988, p.16).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida na associação dos trabalhadores rurais do povoado Jenipapo, povoado pertencente ao município de Arapiraca, agreste de Alagoas. A data para a coleta de dados foi entre 20 de fevereiro/2020 a 30 de março/2020 através de questionário aos gestores da organização.

Tipo de pesquisa

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho foi um estudo de caso através de questionário e observações das ações desenvolvidas pela organização em estudo.

População e amostra

A população-alvo do questionário foi o total de 11 membros dos conselhos fiscal e diretivo dos quais 5 membros foram escolhidos por arbítrio do pesquisador juntamente com o orientador.

Buscou-se levantar a realidade da gestão estratégica da organização, através da ferramenta “análise SWOT” para conhecimento da situação do ambiente interno e externo.

O estudo de caso, é um método de investigação que, através da coleta de numerosas informações, visa apreender a totalidade de uma situação. Para tanto podem ser usadas entrevistas, análise de documentos entre outras técnicas. Quanto à sua natureza e abordagem, ele é frequentemente uma pesquisa qualitativa, descrevendo situações sem mensurá-las através de números. Bruyne (*apud* MOURA *et al*, 2010). A coleta de dados se deu através de questionário semiestruturado contendo 33 questões (abertas e fechadas) junto a quatro membros da diretoria e um do conselho fiscal da associação de trabalhadores. O questionário se encontra no apêndice 1 deste documento. Segundo Marconi; Lakatos (2003, p. 201):

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

De um modo geral, não foi encontrado dificuldade por parte dos entrevistados nem com relação à entrevista, nem com relação a análise de documentos. A dificuldade fica por conta da pouca disponibilidade de tempo do presidente da

associação rural por conta de compromissos profissionais pois o mesmo atua como psicólogo.

O questionário será dividido em três partes, sendo que a primeira busca identificar aspectos do perfil dos dirigentes da associação (idade, gênero, escolaridade), a segunda parte levantar informações sobre a percepção dos a respeito de gestão estratégica, e finalmente a terceira avalia se existe prática de gestão estratégica na associação. Para mensuração utilizou-se questões fechadas com duas ou cinco alternativas. A amostra do estudo é do tipo não probabilístico, formado por membros dos conselhos fiscal e diretivo da organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos específicos traçados e a conclusão com base no objetivo geral que é saber se existe de fato a prática de gestão estratégica na organização em estudo. Ao final, apresentam-se, também, as sugestões para adequação da associação aos padrões da gestão estratégica.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Fundação e número de associados: A associação dos produtores rurais do povoado Jenipapo, na cidade de Arapiraca foi fundada em 1987 e tem sua sede no prédio da antiga escola do povoado - escola Jacinto Ferreira de Brito. Suas reuniões ocorrem a cada dois meses e conta com 70 associados. A associação não possui funcionários permanentes. As atividades são realizadas pelos associados de forma voluntária.

Presidentes: A associação em estudo teve como primeira presidente a senhora Margarida de Oliveira; nessa época eram entre 65 a 75 associados; o segundo presidente foi Cícero Catônio e atualmente o senhor Wagner de Souza Silva.

Atividade principal: Praticamente todos os associados desenvolvem seus trabalhos no campo seguindo os moldes da agricultura familiar, que segundo Moreira e Sene (2007, p. 524): “na agricultura familiar, o trabalho, a administração, as decisões sobre o que e como produzir e os investimentos são realizados pelos membros de uma família, sendo ou não eles os proprietários da terra”. Segundo os autores acima, mesmo que famílias produzam em terras arrendadas e empreguem mão de obra contratada isso não descaracteriza o modo de produzir como sendo agricultura familiar.

Produtos: Dessa mesma forma, as pessoas associadas à associação local produzem todas as suas lavouras pela mão de obra dos componentes da família e, quando se há a necessidade de mão de obra adicional, fazem contratações provisórias por alguns dias do ano.

Atualmente, os produtos que são produzidos no campo pelos associados são: mandioca, fumo, feijão, milho, criação de bovinos em uma considerável pequena

escala e galinhas, além da fabricação de bolos caseiros por parte de uma das associadas numa parceria da associação com a prefeitura da cidade de Arapiraca – Alagoas.

Serviços à comunidade: A associação tem organizado e realizado várias melhorias para a comunidade como, por exemplo, a chegada da rede elétrica pública, a construção de uma creche, além da iniciativa de comemoração de datas comemorativas como o dia das crianças e a festa juninas.

Filiação: A associação está filiada à Federação das Associações Comunitárias de Arapiraca (FACOMAR) e possui parceria com a prefeitura de Arapiraca e o governo de Alagoas na produção de produtos alimentícios através do programa do leite, no qual há a distribuição de leite para os associados.

Programa institucional envolvido: De toda a produção rural dos associados, cerca de cinco por cento é comercializado pela associação junto ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), para a prefeitura junto às escolas da rede pública como parte de merenda escolar, e o restante pelos próprios produtores individualmente.

Relação política: Articulações com a prefeitura de Arapiraca e com o sindicato dos trabalhadores rurais têm favorecido a concessão de aposentadorias rurais e construção de casas.

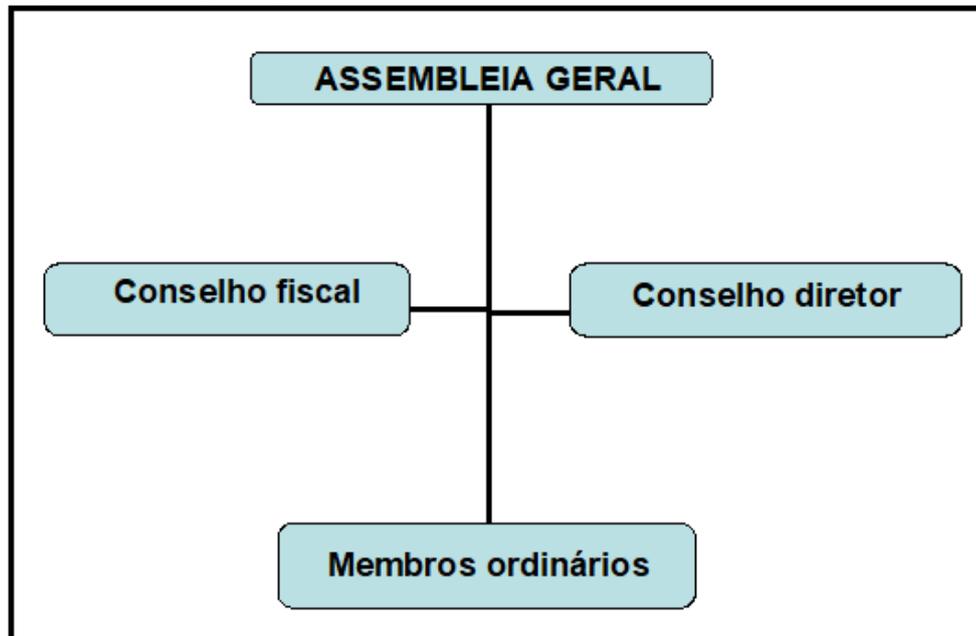
Quanto aos objetivos: A organização atua como provedora de insumos agrícolas tais como sementes e outros produtos para a produção.

Ela representa os associados e serve de intermediária para que esses consigam empréstimos bancários principalmente junto ao banco do nordeste brasileiro.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO.

A associação dos trabalhadores rurais do povoado Jenipapo está organizada de forma simples. Quanto a divisão da competência existe quatro órgãos ou divisões internas: assembleia geral, conselho diretor, conselho fiscal e membros ordinários. Apesar dessas divisões, a estrutura organizacional da associação não é rígida como na maioria das empresas. Aqui existe, segundo o presidente, a ampla participação de todos os associados.

Figura 1 – Organograma



Fonte: autor, 2020.

Assembleia geral: Órgão máximo de deliberação. Todas as decisões são tomadas através de consenso dos associados ou pelo menos pela opinião da maioria absoluta deles. Ao surgir qualquer decisão a ser tomada, há uma consulta para que todos decidam o melhor a se fazer.

Conselho executivo: Órgão que se encarrega principalmente de executar as decisões tomadas pela assembleia geral, mas também da condução das reuniões, apresentação dos assuntos a serem tratados e decididos por todos; representação da associação junto aos organismos governamental, sindical e federativo. Seus integrantes são: Presidente, Wagner de Souza Silva; vice-presidente, José Severino da Silva Filho; primeira-secretária, Joelma Fernandes da Costa; segunda secretária, Rosimere Lima de Brito; primeira-tesoureira, Vandecleide de Souza Silva; segunda tesoureira, Maria Vanda de Melo Silva.

Conselho fiscal: Fiscaliza, acompanha e orienta todas as decisões que a diretoria tem de tomar junto, também, com os demais associados. Seus integrantes são: Railene Kelly Marinho dos Santos, Isabel da Conceição Tomás, Quitéria da Conceição Tomáz, Edjane de Brito Silva, Lenise Brito dos Santos. E como suplentes do conselho fiscal: Maria Madalena Alves de Farias, Maria de Fátima Bezerra da

Silva, Ivaci de Souza Silva, Verônica de Souza Silva e Eliene Maria Firmino Santos.

Membros ordinários: São os demais associados que não fazem parte dos conselhos fiscal e diretor, mas que também tomam lugar nas decisões.

4.3 PERFIL DOS DIRIGENTES

Este tópico trata de apresentar o perfil dos dirigentes ou gestores da associação de pequenos produtores rurais do povoado jenipapo em Arapiraca-AL. Apresentam-se aqui as informações básicas sobre o perfil desses dirigentes: nome, cargo, nível de escolaridade e formação, experiência no cargo e na organização.

Quadro 5 - Perfil dos Dirigentes da Organização.

1. NOME	Wagner De Souza Silva
2. CARGO QUE OCUPA	Presidente
3. NIVEL DE ESCOLARIDADE	Superior
4. FORMAÇÃO	Psicologia
5. TEMPO NO CARGO	Três Anos
6. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	Quinze Anos
1. NOME	Rosimere Lima De Brito
2. CARGO QUE OCUPA	Segunda Secretária
3. NIVEL DE ESCOLARIDADE	Intermediaria
4. FORMAÇÃO	Nível Médio Completo
5. TEMPO NO CARGO	Três Anos
6. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	Nove Anos
1. NOME	Vandecleide De Souza Silva
2. CARGO QUE OCUPA	Primeira Tesoureira
3. NIVEL DE ESCOLARIDADE	Superior
4. FORMAÇÃO	Pedagogia
5. TEMPO NO CARGO	Três Anos
6. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	Quatro Anos
1. NOME	Lenise Brito Dos Santos
2. CARGO QUE OCUPA	Conselheira Fiscal
3. NIVEL DE ESCOLARIDADE	Intermediário
4. FORMAÇÃO	Nível Médio Completo
5. TEMPO NO CARGO	Dois Anos
6. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	Vinte Anos
1. NOME	Joelma Fernandes De Abreu
2. CARGO QUE OCUPA	Primeira Secretária
3. NIVEL DE ESCOLARIDADE	Elementar
4. FORMAÇÃO	Ensino Fundamental Incompleto
5. TEMPO NO CARGO	Quatro Anos
6. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	Vinte Anos

Fonte: Próprio autor (2020).

O questionário foi aplicado a cinco dirigentes da associação- presidente, 1ª secretária, 2ª secretária, 1ª tesoureira e um membro do conselho fiscal. Quanto ao

perfil dessas pessoas, foi verificado que suas idades são entre 33 e 49 anos; duas delas possuem ensino superior completo, sendo o presidente formado em psicologia e atuante nessa área e a 1ª secretária, em pedagogia; outros dois dirigentes têm o nível médio completo enquanto a quinta pessoa consultada tem o ensino fundamental incompleto (7ª série). Sobre tempo na associação, eles têm entre 4 e 20 anos de experiência - o presidente, cerca de 15 anos; 1ª secretária, 20 anos; 2ª secretária, 9 anos; 1ª tesoureira, 4 anos; conselheira fiscal tem cerca de 20 anos na organização. Quanto ao tempo nos cargos que ocupam: presidente 2 anos, 1ª secretária 4 anos, 2ª secretária 3 anos, conselheira fiscal 2 anos.

4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Aqui trata de como os dirigentes da associação rural estudada percebem e/ou se conhecem o tema da gestão estratégica de empresas, a importância, necessidade, se tem um plano estratégico ou não, as dificuldades em elaborar e implementar um planejamento estratégico e tudo o que sabem sobre esse tema.

Quadro 6 - Percepção dos Dirigentes.

QUESTÕES	Presidente	1ª Secretária	2ª Secretária	1ª Tesoureira	Conselheira Fiscal
1. Você já ouviu falar em planejamento estratégico?	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO
2. Sabe o que é esse termo "planejamento estratégico"	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
3. Se você tivesse que classificar sua organização quanto perspectiva futura como classificaria? a) Sobrevivência (situação mais difícil. Não há dinheiro disponível suficiente). b) Manutenção (situação mais tranquila que a anterior, em que se pode, pelo menos, manter com tranquilidade a empresa). c) Crescimento (esta estratégia pode ser adotada quando mesmo a empresa apresentando pontos fracos, o ambiente apresenta muitas oportunidades que devem ser aproveitadas). d) Desenvolvimento (esta estratégia é usada quando a situação da empresa é a mais tranquila. Há predominância de pontos fortes e oportunidades).	B	B	A	B	A
4. Você considera necessário e importante ter um plano estratégico na sua organização?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
5. Quais as dificuldades maiores vocês têm encontrado para elaborar e implementar um plano estratégico? a) falta de conhecimento. b) falta de interesse. c) falta de tempo.	A, B	A, B	A, C	B, C	A, B

d) não achamos necessário.					
6. Embora sua organização não objetiva o lucro você considera importante fazer o plano estratégico?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Próprio autor (2020).

Dos cinco gestores, pelo menos três afirmam nunca ter ouvido falar no termo “planejamento estratégico”; quatro deles responderam não saberem o que ele significa. Apenas o presidente da organização respondeu saber sobre seu significado e importância. Todos são unânimes em reconhecer a importância de se elaborar e implementar um plano estratégico conforme as necessidades da organização (após informados sobre o tema). A falta de conhecimento e falta de interesse são apontados como as principais causas de ainda não ter sido feito esse trabalho, e aliado a isso, também se acrescenta o pouco engajamento de alguns associados e recursos financeiros insuficientes.

4.5 PRÁTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ASSOCIAÇÃO

Aqui foi abordado se de fato na Associação rural do povoado Jenipapo existe a prática de gestão estratégica na condução das atividades da associação. As perguntas seguintes foram desenvolvidas para levantar dados que demonstrem a existência ou não de gestão estratégica e se as práticas usadas pelos dirigentes se identificam com a gestão estratégica empresarial.

Quadro 7 - Sobre a Prática de Gestão Estratégica na Associação.

QUESTOES	1	2	3	4	5
1. Sua organização tem um plano estratégico?	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
2. Se sim, nesse plano tem claro os princípios filosóficos para a organização? Valores; Missão; Visão; Objetivos.	NÃO NÃO NÃO NÃO SIM	NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO	NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO	NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO	NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO
3. Você já participou de um diagnóstico estratégico da sua organização?	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
4. Existe algum documento com mapeamento dos principais pontos fracos e fortes interno da sua organização?	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
5. Existe algum documento com mapeamento dos principais pontos ameaça e oportunidades da sua organização?					
6. Como é definido o futuro da organização? a) de acordo com as demandas do dia a dia. b) de acordo demanda do estado. c) de acordo com nossa observação. d) de acordo com a nossa capacidade.	D	B, e, D	A	D	A

6. É desenvolvida alguma atividade de marketing dentro da associação (uso de mídias sociais, uso de cartazes, bilhetes ou panfletos ou outras formas) para divulgar as atividades da associação e despertar interesse pelo associativismo?	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
--	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Próprio autor (2020).

Chamadas: 1 – presidente; 2 – primeira secretária; 3 – segunda secretária; 4 – primeira tesoureira; 5 - conselheira fiscal.

De acordo com as respostas ao questionário, até o presente momento não houve diagnóstico estratégico propriamente dito com detalhamento de pontos fracos e fortes internos, e levantamento de ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Sendo assim, não existe um documento que conste essas informações; tudo é feito, atualmente na associação, com base na capacidade financeira, material e humana, e nas demandas do dia-dia sem um planejamento estratégico, mas em planejamentos pontuais para as situações que forem aparecendo. Também não se tem a determinação da missão, da visão e dos valores bem explicitados e documentados para todos; quanto aos objetivos, esses estão constando no estatuto há vários anos em seu artigo segundo como explicado acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A associação em estudo está formada em moldes muito simples composta de cerca de 70 associados que são pequenos produtores rurais a desempenharem seus trabalhos nos moldes da agricultura familiar. Destes associados cerca de 40 por cento comparecem nas reuniões demonstrando um nível de engajamento não tão satisfatório. A parte financeira da associação é bastante limitada, visto a única fonte de renda ser atualmente a contribuição dos associados. Esta associação não atua apenas com fins comerciais, mas principalmente, sociais, políticas e culturais buscando promover melhorias na comunidade desde sua fundação.

Os gestores da associação são, no geral, pessoas jovens com idades entre 33 e 49 anos, com nível de conhecimento formal considerável embora não seja na área de atuação da associação, mas em áreas acadêmicas diversas, embora tenham a experiência prática do meio rural. De todos os gestores entrevistados e demais, apenas um reside fora do povoado enquanto todos os outros residem na própria comunidade. Alguns estão na organização há bastante tempo, mesmo não sendo em cargos de direção (alguns chegam a ter 20 anos como associados) e todos são provenientes do meio rural, são produtores ou filhos de produtores rurais, e o tempo que estão ocupando os cargos é de, em média três anos.

De acordo com as respostas do questionário, alguns respondentes afirmam já terem ouvido falar em planejamento estratégico, mas a maioria não sabe o que esse termo significa. A associação, na pessoa do presidente, é consciente da necessidade e importância da elaboração e implementação de um planejamento estratégico, mas admite que ainda haja falta de conhecimento e interesse para desenvolvê-lo. Outras respostas apontam que a perspectiva futura da associação é de manutenção do que se tem em curso no momento com algumas incertezas e dificuldades atuais.

A associação não possui um plano estratégico e nunca fez um diagnóstico com análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Também ainda não tem definidos seus valores, missão e visão; esses conceitos, de certa forma, se têm em mente, mas não estão apontados e delimitados formalmente. Com relação aos objetivos, esses são claros, pois, constam no estatuto da organização em seu

artigo 2º e incisos de I a XIV a saber alguns destes: I - o fortalecimento institucional e desenvolvimento local e sustentável; II - O estímulo e a promoção de ações voltadas para eliminar as desigualdades de gênero, desenvolvendo ações de apoio ao protagonismo das mulheres.

Fica claro que o momento atual não está confortável e que os trabalhos são feitos com base na capacidade da organização como, por exemplo, uso de algumas tecnologias básicas através de computador e de mídias digitais para comunicação, informes e apresentações durante as reuniões; auxílio aos associados no escoamento de pequena parte da produção rural (cerca de 5%); fornecimento de sementes e por vezes cursos e palestras promovidas através de parcerias com serviços autônomos como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), embora esses treinamentos não sejam regulares.

No aspecto financeiro, a associação enfrenta dificuldades tendo como únicas fontes de renda as contribuições mensais dos associados e algumas receitas da comercialização de produtos alimentícios produzidos a partir de matérias-primas tiradas do campo. Outra questão enfatizada é a escassez de apoio por parte dos governos, falta de políticas públicas, as quais agravam as dificuldades a serem enfrentadas.

Outras respostas apontam que o engajamento de muitos associados, em parte, é deficiente e, no ambiente externo, existe certa competição com outras associações por recursos como tratores e participação em programas governamentais, e isso acontece, em grande parte, pelo pensamento individualista e competitivo que permeia muitas associações rurais. Tudo isso é também piorado quando se une à competição na seara político-partidária, segundo o presidente da organização em questão. Assim, nem todos são atendidos igualmente.

5.2 SUGESTÃO

Diante de todas as informações levantadas junto aos dirigentes da associação dos produtores rurais do povoado Jenipapo, diante de todas as constatações, e para que a associação possa atingir objetivos empresariais e industriais, sugere-se:

1. Os dirigentes devem buscar por formação, capacitação voltada ao associativismo rural, devem realizar cursos, treinamentos e outros meios específicos nessa área e em gestão/administração.

2. Os dirigentes devem capacitar sobre organização da associação na busca de fortalecer o pensamento associativo de todos;
3. Os dirigentes precisam pensar como empreendedores e empresários, ter visão de empresa, traçar estratégias, pensar em produtos e etc.;
4. Devem-se buscar assistência técnica especializada para acompanhamento aos produtores;
5. Deve-se pensar na diversificação e agroindustrialização de produtos além de produzido e vendido *in natura*.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição república federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 3. ed. rev. Brasília: Senado federal, 2007.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 7449, de 9 de abril de 1944**. Dispõe sobre a organização da vida rural. Rio de Janeiro, ano 1945, n. 7449, 9 abr. 1945. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del7449.htm. Acesso em: 27 jun. 2020.
- BUCCELLI, Dalton Oswaldo; POPADIUK, Silvio. Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revisita à matriz SWOT. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 10, n. 3, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. v. 2. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=go-2Ea1O1dQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+operacional+segundo+chiavenato&ots=Xmq6GmMLof&sig=Tgo091QNN4M5Uyob_vfQPvxZrAl#v=onepage&q=planejamento%20operacional%20segundo%20chiavenato&f=false. Acesso em: 30 jun. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DINIZ, Maria Helena. **Dicionário jurídico universitário**. 2. ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DOYLE, Daniele. **O que é gestão estratégica empresarial e sua importância**. Siteware, [S. l.], ano 2016, p. 1, 28 nov. 2016. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/>. Acesso em: 28 jun. 2020.
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.
- FERREIRA JÚNIOR, Floriano. **Como definir a identidade do seu negócio**: missão, visão e valores. Brasil: [s. n], 2019.
- FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**, São José-SC, v. 1, n. 1, jan. 2016.
- GIMENES, Antônia Maria *et al.* A importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas brasileiras. **Docplayer**, [2017]. Disponível em: <http://docplayer.com.br/64166616-A-importancia-so-planejamento-estrategico-nas-pequenas-empresas-brasileiras.html>. Acesso em: 30 jun. 2020.
- LAKATOS, Eva Maria; Marconi, M. A. **fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2003.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional**: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jun. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas. 2006.

MINTZBERG, H; Ahlstrand, B; Lampel J. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, João Carlos; DE SENE, Eustáquio. **Geografia**: geral e do Brasil. 3. ed. atual. São Paulo: Atual, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PEIXOTO, Marcus. Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação. **Consultoria Legislativa do Senado Federal**, Brasília: Senado Federal, 2008. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/136891/texto48-marcuspeixoto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 ago. 2020.

PEREIRA, Marco Antônio. **Curso de gestão voluntária**. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

PORTAL GESTÃO. O que é matriz swot? **Portal Gestão**. Porto (Portugal), 2010. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6198-o-que-%C3%A9-a-matriz-swot.html>. Acesso em: 28 jun. 2020.

SENAR - Serviço nacional de Aprendizagem Rural. **Associações rurais**: práticas associativas, características e formalização Brasília: SENAR, 2011. 56p. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/153-ASSOCIACOES-RURALS.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

SILVA, Andréia Aparecida *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.; 2005, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: [s. l.], 2005. p. 1-11.

TEXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

TOMAZI, Nelson Dácio. **Sociologia para o ensino médio**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VALENTIM, Marta. **Planejamento Tático e Operacional**. Marília: Universidade Estadual Paulista, 2018. Disponível em: http://valentim.pro.br/ensino/pgua/Planejamento_Tatico_Operacional.pdf. Acesso em: 04 jul. 2020.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 2, p. 07-14, 1978.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS DE ARAPIRACA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

QUESTIONÁRIO

DISCENTE: JOSE INÁCIO

TEMA DE PESQUISA: PRÁTICA DE GESTÃO ESTRATEGICA NA ASSOCIAÇÃO
DE PRODUTORES RURAIS

ORIENTADOR: PROF. ACURCIO CASTELO DAVID

A. IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

1. Nome
2. Cargo que ocupa
3. Nivel de escolaridade
4. Formação
5. Tempo no cargo
6. Tempo na organização

B. SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

7. Você já ouviu falar em planejamento estratégico?

() Sim

() Não

8. Sabe o que é esse termo “planejamento estratégico“.

() Sim

() Não

9. Sua organização tem um plano estratégico

Sim () ou Não ()

10. Se sim, nesse plano tem claro os princípios filosóficos para a organização?

11. Valores sim () não ()

12. Missão sim () e não()

13. Visão sim () não ()

14. Objetivos sim () não()

15. Voce já participou de um diagnostico estratégico da sua organização?

Sim () não()

16. Existe algum documento com mapeamento dos principais pontos fracos e fortes interno da sua organização?

Sim () não ()

17. Existe algum documento com mapeamento dos principais pontos ameaça e oportunidades da sua organização?

Sim () não()

18. Como são definidos o futuro da organização?

a) de acordo com as demandas do dia a dia

b) de acordo demanda do estado

c) de acordo com nossa observação

d)de acordo com a nossa capacidade

19. Se você tivesse que classificar sua organização quanto perspectiva futura como classificaria?

a) Sobrevivência (situação mais difícil. Não há dinheiro disponível suficiente)

b) Manutenção (situação mais tranquila que a anterior, em que se pode, pelo menos, manter com tranquilidade a empresa)

c) Crescimento (esta estratégia pode ser adotada quando mesmo a empresa apresentando pontos fracos, o ambiente apresenta muitas oportunidades que devem ser aproveitadas)

d) Desenvolvimento (esta estratégia é usada quando a situação da empresa é a mais tranquila. Há predominância de pontos fortes e oportunidades)

20. Você considera necessário e importante ter um plano estratégico na sua organização?

Sim () não ()

21. Quais as dificuldades maiores vocês têm encontrado para elaborar e implementar /PE?

a) falta de conhecimento

b) falta de interesse

c) falta de tempo

d) não achamos necessário

22. Embora sua organização não objetiva o lucro vc considera importante fazer o plano estratégico?

Sim () Não ()

23. É desenvolvida alguma atividade de marketing dentro da associação (uso de mídias sociais, uso de cartazes, bilhetes ou panfletos ou outras formas) para divulgar as atividades da associação e despertar interesse pelo associativismo?

() sim () não

24. de toda a produção rural dos associados, quais quantidades são escoadas, comercializadas por intermédio da associação direta ou indiretamente?

() nada

() até 5%

() entre 5% e 10%

() entre 11% e 20%

() entre 21% e 30%

() Entre 31% e 40%

() Mais de 40%

25. Qual(is) a fonte de renda da associação.

() Contribuição dos associados

() Repasses por parte da federação das associações

() Repasses da prefeitura ou outra esfera de governo

() Receitas pela comercialização de produtos do campo ou produtos feitos a partir destes

() Receitas pela comercialização de outros produtos

26. Qual o nível de engajamento e participação dos associados em todos os assuntos.

() Satisfatório

() Insatisfatório

() razoavelmente satisfatório.

() razoavelmente satisfatório

27. A associação possui concorrente(s) que dificultem a consecução de seus objetivos?

() sim, outras associações na consecução de insumos, de ações do governo como a construção de casas, cisternas e etc.

() não há concorrência

() sim, outras formas de
concorrência_____

_____.

APÊNDICE B - FRENTE DA SEDE DA ASSOCIAÇÃO

Figura 2 – Frente da Sede da Associação



Fonte: Próprio autor (2020).

APÊNDICE C - INTERIOR DA SEDE

Figura 3 – Interior da Sede



Fonte: Próprio autor (2020).

APÊNDICE D - VISTA DO TERRENO

Figura 4 – Vista do Terreno.



Fonte: Próprio autor (2020).

APÊNDICE E - IGREJA EM FRENTE À SEDE

Figura 5 – Igreja em Frente à Sede.



Fonte: Próprio autor (2020).