

Direcionamento estratégico para a Associação de Fomento à Produção Orgânica*

Strategic direction for the Association for the Promotion of Organic Production

Wagner Lopes Klein

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

wklein2016@hotmail.com

José Ademir Gomes dos Santos

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

jucajucagomes@gmail.com

Luiz Alves Feitosa Filho

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

profeitosa55@hotmail.com

Tersio Abel Pezenti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

tersio.pezenti@gmail.com

Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

geysler_rogis@yahoo.com.br

Resumo

O Relato Técnico tem como objetivo demonstrar sugestões de melhorias diagnosticadas a Associação de Fomento à Produção Orgânica – AFAPO, da empresa Biorgânica, situada no município de Realeza, Sudoeste do Paraná, de forma a contribuir para sua divulgação pública e para o desenvolvimento de instrumentos que facilitem a medição entre a associação e seus associados. O uso de ferramentas do método de Agropformance foram utilizadas, objetivando identificar a atual situação da organização no mercado. Como resultado, foram apresentadas algumas soluções aos dirigentes e sugestões de melhorias para futuras intervenções. Para tanto, desenvolveu-se um protocolo de produção técnica com clara aplicação prática mas que utiliza os preceitos de uma pesquisa acadêmica. O protocolo é indicativo e pode ser utilizado para apresentar um caso em sua totalidade ou, de forma mais específica, apresentar um relato de um tópico de grande relevância para o conhecimento ou a experiência na área de estudo, sempre voltado à prescrição de soluções de caráter técnico e prático para a área de estudo correlata. Porém para que isso ocorra, é fundamental que a empresa tenha estrutura para expansão, sugerindo-se então algumas intervenções a serem aplicadas a organização como definir e disseminar a Missão e Visão Organizacional, elevar o número de funcionários com mão de obra especializada afim de ampliar a produção, aproveitar o ponto comercial que está subutilizado e realizar parcerias estratégicas para ampliação do mercado e o fortalecimento da marca.

Palavras-chave: Associativismo; Produtos Orgânicos; Gestão de Pessoas, Consultoria

* Recebido em 16 de setembro de 2021, aprovado em 03 de maio de 2024, publicado em 19 de agosto de 2024.

Empresarial.

Abstract

The Technical Report has as objective to demonstrate suggestions of improvements diagnosed to the Association of Promotion of Organic Production - AFAPO, of the company Biorgânica, located in the city of Realeza, Southwest of Paraná, in a way to contribute for its public disclosure and for the development of instruments that facilitate the measurement between the association and its associates. The Agroperformance method tools were used, aiming to identify the current situation of the organization in the market. As a result, some solutions were presented to the directors and suggestions for improvements for future interventions. For this, a technical production protocol was developed with a clear practical application, but that uses the precepts of an academic research. The protocol is indicative and can be used to present a case in its entirety or, more specifically, to present a report on a topic of great relevance to the knowledge or experience in the study area, always focused on the prescription of technical and practical solutions for the correlated study area. However, for this to occur, it is essential that the company has a structure for expansion, and some interventions to be applied to the organization are suggested, such as defining and disseminating the Organizational Mission and Vision, increasing the number of employees with specialized labor in order to expand production, taking advantage of the commercial point that is underutilized, and forming strategic partnerships to expand the market and strengthen the brand.

Keywords: Associativism; Organic Products; People Management, Business Consulting.

1. INTRODUÇÃO

O crescente interesse pelo consumo de alimentos com maior valor nutritivo e menor teor de contaminantes, além da busca por hábitos de vida mais saudáveis, têm contribuído para impulsionar o consumo de alimentos orgânicos. Segundo a Associação Brasileira do Agronegócio, o setor movimentava cerca de R\$ 2,5 bilhões, com perspectiva de crescimento de 30% somente neste ano (ABAG, 2019).

A expressiva expansão do consumo de alimentos orgânicos no Brasil tem estimulado a demanda por estudos sobre o comportamento dos consumidores, visando à sua compreensão, de forma a direcionar o processo de comercialização e aumentar o consumo (PIMENTA, 2008). O conhecimento do perfil dos consumidores de alimentos orgânicos e dos fatores que motivam ou limitam o seu consumo mostra-se vital para promover a expansão do mercado, de modo a adequá-lo às expectativas e necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços. Este crescimento do mercado que, por um lado abre grandes perspectivas, por outro, evidencia as limitações relacionadas não só às questões de estruturas de produção, fornecimento e comercialização, mas principalmente, a compreensão das reais motivações que determinam o comportamento de compra do consumidor de produtos orgânicos, elemento essencial para que o processo se consolide (VILAS BOAS, 2005; FREITAS 2015). Portanto, é essencial conhecer as características do consumidor, suas necessidades, valores e crenças, avaliando as motivações.

Quanto ao preço dos alimentos orgânicos, Azevedo et al. (2010) destacam as variantes envolvidas no processo produtivo dos alimentos. De forma simplificada, alega-se que o valor agregado, que pode variar de 20 até 100% a mais para os produtos orgânicos em relação aos de origem convencional, tem como uma das causas a lei da oferta e da procura. Frente à baixa demanda, quando comparado ao alimento convencional, o produto orgânico ainda não é competitivo no grande mercado. Entretanto, outros aspectos relativos à comercialização precisam ser analisados no sentido de impulsionar a comercialização dos orgânicos, já que o

preço dificulta a acessibilidade. É preciso, entre outros, entender o confronto entre o grande circuito de comercialização (o de supermercados) e os circuitos curtos (de feiras e venda direta).

Este cenário também é enfrentado pela Associação de Fomento à Produção Orgânica – AFAPO, situada no município de Realeza, Sudoeste do Paraná. É uma associação de fomento à produção orgânica recentemente criada, com apenas 3 anos de fundação, ligada à empresa Biorgânica, esta fundada no ano de 2007, também com sede no município de Realeza. Nasceu com visão empresarial baseada nas práticas e métodos de agricultura orgânica, que privilegia o equilíbrio entre o uso de recursos naturais e a preservação do meio ambiente. Como Lopes et al. (2012) desenvolveram um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance, foi utilizado o método de Agropformance na associação.

A pergunta de pesquisa deste relato técnico é: como o método Agropformance pode ser aplicado para auxiliar no comportamento administrativo, operacional financeiro e comercial de uma associação de produtores orgânicos recentemente criada, para tomada de decisões assertivas?

O objetivo do estudo é aplicar o método do Agropformance para direcionar a gestão da associação AFAPO no caminho da sustentabilidade gerencial, propondo linhas de ação junto aos associados para que mantenham suas atividades produtivas com maior autonomia, profissionalismo e independência.

Conforme relatórios da empresa, desde 2007 a Biorgânica fomenta diversas parcerias, nos mais diferentes níveis, pois acredita-se que a união de esforços pode contribuir para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva orgânica. A Associação iniciou a jornada atuando no beneficiamento de grãos e cereais, trabalhando diretamente com os agricultores orgânicos contribuindo com assistência técnica e planejamento produtivo, estimulando a diversificação de cultivos e a soberania alimentar.

Desta forma, conforme relatos do presidente, a AFAPO sendo recém-criada carece de mecanismos para gestão administrativa (financeira, técnica, tecnológica) junto aos associados, portanto, este estudo justifica-se como uma proposta de ferramenta de apoio à gestão, servindo como um instrumento de assessoria para que os gestores possam tomar decisões com base no planejamento.

2. MÉTODO DO RELATO TÉCNICO

O presente relato teve por objetivo principal analisar o cenário da AFAPO, com sede no município de Realeza no sudoeste do Paraná – PR, baseadas na utilização do método de Agropformance visando avaliar as potencialidades, vantagens, desvantagens e fragilidades da produção de alimentos orgânicos.

O método de investigação utilizado na pesquisa, classifica-se como abordagem qualitativa, pois proporciona melhor compreensão do cenário analisado. Empregou-se a análise da matriz SWOT, com intuito de expor e contrapor os dados levantados para propor possíveis estratégias para minimizar os pontos fracos, proteger os pontos fortes, antecipar ameaças e alavancar as oportunidades.

A pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Andrade (2009, p. 114) é o primeiro passo de todo trabalho científico, pois “busca-se conhecer com profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Segundo Malhotra (2004), a pesquisa exploratória, ajuda na compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, de maneira que identifique aspectos relevantes ou obtenha dados adicionais para o desenvolvimento de uma abordagem. Com isso, pode se ver a importância deste tipo de pesquisa para contribuir com outros trabalhos, bem como com outros

tipos de pesquisa, como a descritiva e a exploratória. Raupp e Beuren (2006), ainda acrescentam como requisito para um estudo exploratório, a concentração em algo com necessidade de esclarecimento ou a ser explorado no campo.

Na pesquisa descritiva se tem a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação, sem que haja a interferência do pesquisador, portanto, “os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”, (ANDRADE, 2009, p. 114). Esse tipo de pesquisa tem como característica a padronização da coleta de dados e busca entender a relação entre as variáveis que são estudadas.

A coleta dos dados foi realizada através de visita *in loco* e entrevista semiestruturada com os beneficiados da associação e, com o presidente da AFAPO, todos de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O roteiro da entrevista e as etapas da assessoria seguiram o método Agro Performance, proposto por Lopes et al. (2012), por mostrar-se adequado aos objetivos do trabalho.

Segundo Lopes et al. (2012) o método AgroPerformance tem como objetivo principal realizar melhorias no planejamento e gestão do empreendimento rural como um todo. O planejamento e a gestão devem ser constantemente revisitados, com reanálise do diagnóstico com utilização de novas ferramentas de verificação. O método do Agro Performance constitui-se das etapas apresentadas no Quadro 01.

Quadro 01 – Método de planejamento e gestão estratégica de empreendimentos agro.

Diagnóstico	Visão e Direcionamento	Implementação
Análise do macroambiente	Missão, Visão, Valores e Macro-Objetivos	
Análise do Ambiente Imediato	Macrodefinições Estratégicas	Implementação de Projetos
Análise Interna	Elaboração de Projetos	Gestão e Controles
Consolidação da Análises	Priorização dos Projetos	

Fonte: Lopes et al.(2012)

Conforme o Quadro 01 o método para ser aplicado na AFAPO seguiu as seguintes etapas:

- a) **Diagnóstico**, conhecer os reais problemas e quais ferramentas de gestão a ser utilizadas, no caso por associação por ser nova de constituição e apresentar vários problemas organizacionais e como o único documento formal existente era o estatuto, chegou-se a conclusão que teria que se utilizar ferramentas que pudessem dar uma visão estratégica tanto no aspecto operacional (técnica), bem como de mercado. Foram realizadas as coletas de dados para municiar de informações o quadrante da análise de Swot, ou seja, o diagnóstico dos fatores internos e externos, tais como forças e fraquezas e ameaças e oportunidades.
- b) **Visão e Direcionamento**, tabular as informações e analisar os resultados, pois, com análise e resultados ficaram fáceis de visualizar quais seriam os problemas e as suas possíveis causas.
- c) **Implementação**, foi aplicado a ferramenta de gestão 5W 2Hs, plano de ação, ou seja, os objetivos a alcançar (problema), seguindo o cronograma de: O que fazer, por que fazer, quem fará, quando se inicia e quando termina, onde será feito e quanto custará. Também deverá ser feito o, acompanhamento do plano de ação e sempre refazendo-o até que a estrutura organização esteja de acordo com os objetivos e missão da associação.

3. APLICAÇÃO DO MÉTODO AGROPERFORMANCE

3.1 Diagnóstico Empresarial

O diagnóstico empresarial poder ser feito em qualquer tipo de empresa, indústria, comércio e de produção agrícola, independe do tamanho, pois, o diagnóstico serve para mostrar

aos gestores como está a realidade em que se encontra a organização, tanto, no aspecto interno e externo.

Para Mendonça (2016) o diagnóstico organizacional visa contribuir para aumentar a compreensão e explicação dos problemas e dos desafios organizacionais, tanto no âmbito do sistema e dos processos funcionais como os aspectos comportamentais, além disso pode contribuir para aumentar a consciência dos membros da organização acerca das funções desta e sua capacidade para mudar suas práticas.

As ferramentas de gestão estratégica podem ser empregadas na elaboração e na definição de estratégia de uma organização (VENDRUSCOLO, HOFFMANN, FREITAS, 2012). Lima et al. (2013) descrevem a gestão estratégica como elo fundamental para definir o nível de contribuição gerada pelas organizações para a sociedade, inclusive pelas MPes, por determinar na maioria dos casos, fator essencial de sobrevivência e desempenho das empresas.

Segundo Alves et al. (2013), ao estabelecer sua visão, desenvolver a sua missão, realizar a análise do ambiente, definir metas e objetivos de longo prazo, delinear planos e os controlar, a pequena empresa estará desenvolvendo o planejamento estratégico com mais facilidade, de forma fragmentada, alterando-se a ideia tradicional de planejamento estratégico, o qual muitas vezes, faz com que o empresário acredite que a sua implantação seja impossível.

Conforme Lopes et al. (2012), o diagnóstico compõe uma análise breve do macro ambiente, ambiente imediato, análise interna, visando a consolidação das análises. O macro ambiente compõe o ambiente externo ao empreendimento, empresa ou organização.

3.1.1 Macro Ambiente

Conforme entrevista com seu presidente e observação in loco, baseado nas características da AFAPO, a qual visa ao fomento da produção orgânica, em parceria e comercialização junto à empresa Biorgânica, torna-se premente o contexto de produção, mercado, fatores ambientais e políticos que impactam de forma direta o desenvolvimento da associação.

No Brasil e exterior a demanda por produtos naturais, orgânicos e a produção de baixo impacto vem crescendo e garantindo comércio aos produtos orgânicos (ABRAS, 2021).

O mercado global de alimentos orgânicos atingiu, em 2019, 106 bilhões de euros. Os Estados Unidos são os líderes do mercado (44,7 bilhões de euros), seguidos pela Alemanha (12,0 bilhões de euros) e a França (11,3 bilhões de euros). Em 2019, muitos dos principais mercados continuaram a apresentar fortes taxas de crescimento. Por exemplo, o mercado francês aumentou mais de 13%. Os consumidores dinamarqueses e suíços são os que mais gastam com alimentos orgânicos (344 e 338 euros per capita, respectivamente). A Dinamarca tinha a maior participação no mercado orgânico, com 12,1% de seu mercado total de alimentos. (CI.ORGÂNICOS, 2021)

No ponto de vista ambiental e cultural, os produtos orgânicos desempenham importante papel, pois, conforme relato do presidente da AFAPO, são cultivados sem o uso agrotóxicos, em pequenas propriedades, com equipamentos rústicos, muitas vezes desenvolvidos ou adaptados pelos próprios agricultores. Por outro lado, continua o presidente da AFAPO, percebe-se que os produtores rurais orgânicos possuem dificuldades em manter os seus descendentes no campo, pois muitas vezes os filhos saem para estudar ou trabalhar no ambiente urbano e vislumbram melhores oportunidades de emprego e renda fora da propriedade rural familiar, gerando um problema de sucessão na propriedade familiar.

Tanto a produção orgânica quanto a convencional encontram meios de comercialização junto às compras governamentais, sejam no âmbito federal ou Estadual - no aspecto de políticas públicas - dentre as criadas podem ser citados os programas governamentais para aquisição de alimentos vindos da agricultura familiar, como o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

Segundo o MAPA (2020), o PAA é uma das principais políticas de apoio e incentivo à agricultura familiar no Brasil. Por meio dessa iniciativa, agricultores, cooperativas e associações vendem seus produtos para órgãos públicos. Em 2019, o Ministério da Cidadania disponibilizou mais de R\$ 285 milhões para a Compra Institucional, uma das modalidades do programa. O valor é o mais alto registrado desde a criação do PAA.

Por meio do programa, os órgãos compram os alimentos da agricultura familiar, sem necessidade de licitação, e os destinam às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, à rede socioassistencial, aos equipamentos públicos de segurança alimentar e nutricional e à rede pública e filantrópica de ensino.

Em 2020, o Governo do Paraná lançou o Programa Renda Agricultor Familiar que destinou R\$ 1,7 milhão a pequenos produtores paranaenses, mas o investimento para este ano quase dobrou. O Governo do Estado disponibilizou R\$ 3 milhões para atender outras mil famílias até o final de 2021. O secretário estadual da Agricultura e do Abastecimento, Norberto Ortigara, comemora os resultados. “Estamos conseguindo ajudar os agricultores familiares, que são prioridade nas políticas públicas do Estado, a crescer e tornar seu produto mais competitivo no mercado”, diz. (PARANÁ, 2021)

Para a coordenadora do programa no Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná - IDR, Ana Mirian Araújo Kriek, os recursos ajudam a transformar a realidade de trabalhadores que, muitas vezes, estavam invisíveis no meio rural. “Com sensibilidade, os técnicos identificam o tipo de projeto que melhor aproveita habilidades e potenciais que a família já tem. Assim, garantimos a valorização do seu trabalho”, afirma. (PARANÁ, 2021)

Por outro lado, os desafios ambientais provocados pelas mudanças climáticas são uma realidade. Em agosto de 2021, cientistas especialistas alertaram que o aquecimento global é pior e mais rápido do que se temia. “O mundo pode atingir já em 2030 o patamar de +1,5°C, dez anos antes do esperado, advertiram os especialistas do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas da ONU” (CORREIO BRASILIENSE).

Segundo Cirilo (2015) a agricultura irrigada responde pelo maior percentual de consumo de água entre todas as atividades produtivas, da ordem de 70%. A irrigação é praticada em 17% das áreas aptas à produção de alimentos no planeta, de onde saem 40% dos alimentos do mundo.

O aumento da temperatura pode influenciar negativamente na produção de alimentos orgânicos e produtores menos capitalizados ou tecnologicamente menos preparados, podem ficar à mercê e passarem ainda maiores dificuldades de renda, onde necessário for, investimentos em irrigação para garantia da produção.

O pequeno aparato tecnológico e seu acesso também são fatores que dificultam as atividades de produção orgânica. Diferentemente do arcabouço tecnológico, logístico e de financiamento da produção convencional, a orgânica ainda carece de meios para alavancar a produção. Como interessante exemplo de desenvolvimento de tecnologias voltadas para orgânicos, tem-se o trabalho desenvolvido pelos professores, técnicos, e estudantes do Centro Vocacional Tecnológico de Agroecologia, Mandioca e Agricultura Sustentável do Oeste do Paraná - CVT, que em suas pesquisas objetivam desenvolver, avaliar e validar novas práticas de manejo de plantas espontâneas em cultivos no sistema de produção agroecológica, assim como na utilização de plantas de cobertura, aproveitando as melhorias químicas, físicas e biológicas para o solo, por meio da que estão adaptando máquinas e plantios de inverno compatíveis com a agricultura orgânica (UNIOESTE, 2021).

3.1.2 Análise do ambiente imediato

Conforme observação in loco, a análise do ambiente imediato no caso em discussão, está diretamente ligado à empresa Biorgânica, pois a mesma é responsável pela aquisição da

produção dos associados da AFAPO. Como a empresa é responsável pela aquisição da produção orgânica dos associados, o ambiente imediato torna-se favorável e estável, pois a empresa é sólida no mercado nacional e internacional, onde parte da produção é comercializada no ambiente interno e grande volume exportado a países europeus.

Porém, é importante atenção a novos entrantes no setor a curto ou médio prazo, o que pode desencadear a rivalidade entre concorrentes, embora o nicho de mercado de exportação encontra-se consolidado e em expansão (ABRAS, 2021). Produtos substitutos aos produzidos e comercializados pelos associados estão em correspondência aos produtos convencionais que tem amplitude de mercado e arcabouço tecnológico de alta penetração no comércio, porém o público que busca produtos orgânicos tem crescido e garantido a comercialização através das exportações.

Também está estabelecida a relação com fornecedores (associados) e compradores (Biorgânica) onde esta contribui para que os produtores mantenham seus cultivos orgânicos com parceira para fornecimento de insumos e apoio técnico. O Quadro 02 apresenta os determinantes, fatos, impactos e atos analisados.

Quadro 02 - Determinantes, fatos, impactos, atos

Determinante	Fato	Impacto	Ato
Competição no setor	Produtos convencionais	Preço dos produtos	Ampliar a oferta de produtos orgânicos. Adaptação de tecnologias de produção
Ameaças de novos entrantes	Consolidar parceria com a empresa Biorgânica	Comercialização garantida	Ampliar número de sócios
Concorrência dos substitutos	Possibilidade de instalação de novas empresas	Perda de associados	Capacitar tecnicamente os associados.
Poder dos Fornecedores	Empresa Biorgânica oferece sementes, insumos, assistência.	Plantio e produção.	Fortalecer o armazenamento, distribuição e acesso aos insumos fornecidos pela empresa.
Poder dos Compradores	Mercado local e internacional	Inserção no mercado, preço dos produtos.	Busca de novos compradores, aumento de exportações.

Fonte: Adaptada de Neves (2006) com dados da Pesquisa

O Quadro 02 resume o ambiente setorial das relações imediatas entre AFAPO e Biorgânica, identificando atos que podem ser adotados a partir dos determinantes provenientes da realidade atual da associação.

3.1.3 Análise Interna

Conforme relatos de seu presidente, a Associação de Fomento à Produção Orgânica (AFAPO) foi constituída em 14 de setembro de 2018 sob a forma de associação, é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, com número ilimitado de associados e duração por tempo indeterminado, localizada no bairro Sertaneja Rodovia-PR 182, km 30, às margens da rodovia no município de Realeza, estado do Paraná. Conta com dois funcionários diretos, sede fornecida pela prefeitura de Realeza-PR e seu quadro associativo de 32 membros, tem como seu principal parceiro a Biorgânica, que fornece insumos e comercializa 95% do que os associados produzem.

Conforme dados levantados da associação e o contido em seu estatuto de criação, para o primeiro biênio 2020/2021 a mesma conta com planejamento aprovado em assembleia,

para que os recursos adquiridos no período sejam aplicados na reforma da sede, aquisição de equipamentos para escritório e pagamento de funcionários. Quanto ao biênio de 2022/2023, as verbas serão destinadas a investimentos em equipamentos (roçadeira e outros), e fabricação de produtos biológicos para combate a pragas. A AFAPO pretende buscar a capacitação de produtores familiares e não familiares organizados em grupo ou isolados voltados à produção da agricultura orgânica e biodinâmica ou qualquer outro sistema que busque a produção agrícola em equilíbrio com a natureza através de projetos programas e atividades subsidiadas por organismos públicos ou privados.

A associação buscará assessoramentos, prestação de serviços consultivos e transferência de conhecimentos agroecológicos e da produção em agricultura orgânica e biodinâmica, ou qualquer outro sistema que busque a produção agrícola em equilíbrio com a natureza para associados e não-associados, assim como para consumidores e distribuidores atacadistas e comerciantes.

Ainda, buscará a promoção de valores do produto orgânico e biodinâmico à população e a facilitação de abertura de canais e caminhos para comercialização permanente ou temporária de produto aos consumidores, a promoção do desenvolvimento econômico social auxiliando os associados na melhoria produtiva e no bem-estar, melhorando a qualidade de vida em suas propriedades rurais, reduzindo o êxodo de agricultores familiares principalmente.

Buscará a experimentação de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção comércio emprego e crédito. Pretende ser uma sede que possa dar o suporte necessário para os encontros de formação técnica, cursos e treinamentos na área de produção orgânica biodinâmica, homeopatia e outras atividades que venham de encontro com a agroecologia respeitadas as normas de produção orgânica conforme a Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003 (a qual dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências).

A associação ainda pretende produzir e repassar insumos caseiros promovidos pela entidade para dar apoio a esta produção, também ser um ambiente de produção, troca, armazenagem e distribuição de sementes crioulas, promover cursos de culinária e plantas medicinais, aproveitando os produtos excedentes nas propriedades rurais dos associados. Promover estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas de produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito as atividades mencionadas. Além da criação e acompanhamento da cooperativa de prestadores de serviços (mão de obra) tais como: ralar soja, capinar e roçar, colheita da mandioca, colheita da cana de açúcar e, ainda, fomentar a adesão de novos associados.

3.1.4 Consolidação das análises

Para Kotler e Keller (2007), a análise de SWOT é muito importante para qualquer organização, onde é possível conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações.

A análise SWOT, ferramenta que possibilita a avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, proporcionando autoconhecimento, investigação do âmbito e modelo referencial para o plano de ação, desse modo, oferta ao gestor a possibilidade de reorganizar a instituição minimizando os riscos e ampliando suas perspectivas de sucesso. (NAKAGAWA, 2017).

Como forma de auxiliar no atingimento dos objetivos foi utilizado a ferramenta e análise de SWOT. Os resultados originaram propostas de intervenções que podem ser aplicadas a AFAPO. No Quadro 03 encontram-se descritos as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais apresentam resultados da análise de SWOT da associação em estudo.

Quadro 03 – Análise SWOT da AFAPO para 2021.

ANÁLISE DE SWOT – FORÇAS E FRAQUEZAS	
S FORÇAS	Qualidade dos produtos
	Carteira de clientes
	Credibilidade
	Localização
	Banco de conhecimentos técnicos
W FRAQUEZAS	Falta de mão de obra (especializada)
	Falta de tecnologia
	Controle de plantas daninhas
	Controle de pragas e doenças
	Inserção digital
	Baixa produtividade
ANÁLISE DE SWOT – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	
O OPORTUNIDADES	Comercialização garantida
	Assistência técnica
	Fornecimento de insumos
	Desenvolvimento de produtos biológicos
	Crescimento demanda de orgânicos
T AMEAÇAS	Baixos preços de venda dos produtos convencionais
	Falta de tecnologia para o pequeno produtor
	Falta de incentivo agricultura familiar
	Falta de políticas públicas direcionadas para produção de orgânicos

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação as forças identificadas na AFAPO, foram encontradas alta qualidade dos produtos devido ao banco de conhecimento técnico. Devido a sua localização, tem uma alta carteira de clientes, aumentando assim a sua credibilidade no mercado. De acordo com o presidente da associação, novos clientes surgem com indicação de antigos clientes (associados), o que demonstra expectativa de expansão pela empresa.

Em relação as suas fraquezas, a falta de mão de obra especializada, falta de tecnologia e a inserção digital, é um fator que chama a atenção para a associação. O controle de pragas, ervas daninhas e doenças no sistema biológico sem afetar o meio ambiente também incide na preocupação pela AFAPO, e conseqüentemente gerando uma baixa produtividade.

Nas oportunidades, destacam-se a assistência técnica e fornecimentos de insumos, determina assim uma melhor produção e desenvolvimento de produtos biológicos, e com como consequência uma comercialização dos produtos é garantida. Esses fatores determinam que a AFAPO tenha pontos positivos, isso indica que a associação tem oportunidades de expansão. Os atendimentos aos municípios vizinhos, podem ser uma estratégia de ampliação de mercado, o que poderá facilitar e aumentar a carteira de clientes, pois a AFAPO, não possui concorrentes regionais. As novas vendas de mercados podem ser utilizadas como oportunidades de mercados.

Como ameaças consideradas podem ser citadas as seguintes preocupações pela associação: a) baixos preços dos produtos convencionais – estes concorrentes diretos dos produtos orgânicos; b) falta de tecnologia do pequeno produtor de orgânicos; c) falta de incentivo à agricultura familiar; d) Falta de políticas públicas direcionadas para produção de orgânicos.

3.2. Visão e Direcionamento

3.2.1. Valores

No desenvolvimento de suas atividades, a AFAPO observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero, nacionalidade, convicção política ou religiosa.

A AFAPO desenvolve suas finalidades por meio de atividades voltadas e dedicadas à execução direta de projetos, programas e planos de ação por meio de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins.

A AFAPO não distribui entre os associados, conselheiros, presidente, empregados ou doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e os aplica integralmente na consecução do seu objetivo social.

3.2.2. Visão

A visão estabelecida foi de: Ser uma associação de referência no setor de orgânicos, para clientes, funcionários e pequenos produtores no ramo, com atuação com ética, no qual deverá gerar produtos e serviços com finalidade de superar as expectativas dos associados e consumidores e com responsabilidade social. Sempre oferecerá produtos e serviços inovadores, de alto padrão e com contínuo desenvolvimento.

A Associação tem as seguintes visões a respeito das atividades orgânicas:

- Criar e manter programas de capacitação técnica em agricultura orgânica, agroecologia e meio ambiente dirigidos a agricultores familiares, associados e outros.
- Desenvolver e manter banco de conhecimentos técnicos da área de produção orgânica e agroecológica em toda sua escala e alcance;
- Interagir com entidades e centros de pesquisa voltados a agroecologia e agricultura orgânica na participação de novos projetos que venham de encontro às tecnologias voltadas à produção orgânica e biodinâmica dos produtores orgânicos e consumidores;
- Estudar, promover e abrir caminhos e políticas que visem a logística de fácil escoamento da produção de produtos orgânicos, de preferência direta entre o produtor e o consumidor;
- Desenvolver capacitações para os produtores orgânicos e biodinâmicos voltado a diversificação e a sustentabilidade de sua produção;
- Criar, revisar e atualizar as normas de produção orgânica e biodinâmica da AFAPO respeitando a legislação pertinente;
- Divulgar benefícios provindos da agroecologia e da produção orgânica e dinâmica e da recuperação ambiental.

3.2.3 Planejamento

O planejamento realizado em conjunto com a associação foi de:

- Desenvolver projetos e planejamento que estejam de acordo com as finalidades da AFAPO;
- Prestar de serviços e consultoria técnica, de capacitação, de apoio e de acompanhamento da cadeia produtiva orgânica, biodinâmica e homeopatia;
- Elaborar projetos e planejamentos quanto à conservação do meio ambiente e na recuperação de solos e dos ecossistemas;

- Todos os bens, rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento dos objetivos institucionais;
- As subvenções e doações recebidas serão integralmente aplicadas nas finalidades a que estejam vinculadas.
- Investimento em pesquisa voltada a fabricação e produção de produtos biológicos para combate às pragas.

3.2.4 Finalidades/Objetivos

A AFAPO tem as seguintes finalidades/objetivos:

- Promover a prática da agricultura orgânica e da agroecologia;
- Capacitar produtores familiares e não familiares organizados em grupos ou isolados voltados a produção da agricultura orgânica e biodinâmica;
- Buscar a capacitação de qualquer outro sistema que busca a produção agrícola em equilíbrio com a natureza;
- Projetos e programas e atividades subsidiárias por organismos públicos ou privados;
- Assessoramentos, prestação de serviços consultivos e transferência de conhecimentos agroecológico e da produção em agricultura orgânica e biodinâmico;
- Promoção dos valores do público orgânico e biodinâmico;
- Facilitar a abertura de canais e caminhos para comercialização permanente ou temporária de produtos aos consumidores;
- Promover desenvolvimento econômico social auxiliando os associados na melhoria produtiva e no bem-estar, diminuindo assim ou indo de encontro aos agricultores familiares;
- Experimentar novos modelos sócios produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- Dar suporte necessário para encontros de formação técnicas cursos e treinamentos na área de produção orgânica dinâmica, homeopatia e outras atividades voltadas a Agricultura Orgânica.
- Produção de Repasses insumos caseiros promovidos pela entidade para dar apoio a produção;
- Trocar, armazenar e distribuir sementes crioulas, Promover cursos de plantas medicinais;
- Estudos e pesquisa de desenvolvimento de tecnologias alternativas para a produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos científicos.

3.2.5 Missão

Foi definida como missão da AFAPO: “Ser referência de parceria na produção orgânica no Oeste do Estado do Paraná, alicerçada nos princípios do desenvolvimento rural sustentável”.

3.3 Implementação

3.3.1 Implementação de Projetos - Método 5W2H

Ferramentas de gestão estratégica podem ser empregadas na elaboração e na definição de estratégia de uma organização (VENDRUSCOLO, HOFFMANN, FREITAS, 2012). Assim a ferramenta 5W2H é uma ferramenta de gestão que ajuda na compreensão de

problemas e no desenvolvimento de planos de ação da empresa. Segundo Valle e Oliveira, (2009), o método 5W2H consiste basicamente em fazer perguntas, no sentido de se obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral.

A ferramenta 5W2H é uma espécie de checklist no qual são respondidas detalhadamente as 7 perguntas mais importantes para qualquer projeto, seja ele de criação de um produto, mudança de um processo, implementação de uma solução na empresa ou de melhoria contínua. Segundo as lições de Possarle (2014, p. 102), “a ferramenta 5W2H pode ser entendida como uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”.

O Quadro 04 apresenta o plano de ação à Associação de Fomento à Produção Orgânica – (AFAPO).

Quadro 04 – Plano de ação da AFAPO para 2021.

5W			2Hs		
O que ?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto custa
Visita técnica	Conhecer novas tecnologias, das culturas de inverno	CVT – Unioeste , Entre Rios do Oeste -PR	Diregentes da Associação (AFAPO) Presidente, secretária, presidente da Cooperavita de serviços e Colaboradores da parceira Biorgânica	15/07/2021	R\$ 480,00
Dia de Campo	Controle de plantas daninhas e manejo orgânico	Propriedade do associado Paulo Martins em Planalto- PR	Técnicos da Biorgânica	30/07/2021	Sem/custos
Palestra	Apresentar - comparativo da produção de Mandioca orgânica / Soja convencional	Sede da Associação - Realeza-PR	Ministrada - Doutorando do programa PPGDRS - para todos os associados	30/08/2021	Sem/custos
Oficina/Treinamento	Inserção digital	Sede da Associação - Realeza-PR	Ministrada - Mestrando do programa PPGDRS - para todos os associados	12/11/2021	Sem/custos
Oficina/Treinamento	Custo de produção, produtores sem conhecimento do custo da propriedade	Sede da Associação - Realeza-PR	Ministrada - Doutorando do programa PPGDRS - para todos os associados	30/11/2021	Sem/custos
Visita técnica	Conhecer a forma de trabalho e de pesquisa em benefício da Agricultura familiar	Núcleo do CAPA de Marechal Cândido Rondon, ou Vêre - PR	Ministrada por pesquisadores do CAPA	13/12/2021	R\$ 480,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em várias reuniões e diálogos com as pessoas envolvidas na gestão da associação, e da cooperativa de serviços, foi realizado um brainstorming (tempestade de ideias), focando ideias que fossem de encontro ao desenvolvimento e fomentação de melhorias para associação.

3.3.2 Gestão e Controles

Decidiu-se trabalhar de forma de prioridades, e para isso foi necessário usar o plano de ação com a ferramenta de gestão/qualidade 5W e 2HS, conforme Quadro 04.

Prioridade 01 – Visita técnica ao Centro Vocacional de Tecnologia do Oeste do PR (CVT), próximo do inverno, o Centro está em fase de desenvolvendo tecnologias do cultivo

desta estação, a visita foi realizada em 15/07/2021, com os responsáveis por gerir a associação e com um custo de R\$ 480,00 (quatrocentos e oitenta reais).

Prioridade 02 – Dia de Campo, próximo da colheita do trigo e do milho, e na sequência os plantios da soja, mandioca, etc., os produtores têm que estar atentos ao manejo das ervas daninhas, lembrado que o manejo na produção orgânica é fundamental para se ter produtividade. Destinado a todos os associados, foi ministrado por técnicos da parceira Biorgânica, sem custo no dia 30/07/2021, uma palestra na propriedade do produtor Paulo Martins na cidade de Planalto-PR.

Prioridade 03 – Palestra sobre custo de produção, demonstrando um comparativo por hectare do custo de produção entre a produção da mandioca orgânica e a soja convencional. O foco foi demonstrar aos produtores a relação de lucratividade entre o plantio de mandioca orgânica e a soja convencional. A palestra para todos os associados foi na sede da associação em Realeza-PR, ministrado por acadêmicos do PPGDRS em 30/08/2021, sem custo.

Prioridade 04 – Palestra/Oficina inserção digital (Tecnologia) aos associados para minimizar as dificuldades de uso das ferramentas de tecnologias, visando o uso de planilhas de custos, envio e recebimento de arquivos, chamadas de vídeos, etc. Realizado para todos os associados, na associação em Realeza-PR, ministrado por acadêmicos do PPGDRS em 12/11/2021, sem custo.

Prioridade 05 – Oficina e treinamento sobre custos fixos e variáveis e de ferramentas que possam auxiliar a tabulação de informações do custo de produção. Realizado para todos os associados, na associação em Realeza-PR, ministrado por acadêmicos do PPGDRS em 30/11/2021, sem custo.

Prioridade 06 – Visita dos gestores da associação e departamento de fomentos da Biorgânica parceiro da associação ao Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA), onde tem como princípios básicos estar à disposição das agricultoras e dos agricultores familiares para, em conjunto, e com base nos princípios da agroecologia e da cooperação, desenvolver experiências de produção, beneficiamento, industrialização e comercialização, de formação e capacitação, de saúde comunitária, que sirvam de sinais de que o meio rural pode ser um espaço de vida saudável e de realização econômica para todas e todos. Visita realizada em 13/12/2021, com custo estimado em R\$ 480,00.

4. CONCLUSÕES

Com a utilização do Método Agropformance, foi possível identificar o atual cenário da associação, se destacando o ramo de produção e vendas de orgânicos. Os associados demonstram uma visão de futuro, podendo ser considerados empreendedores, pois exploram um segmento que está em crescimento no mercado, pois a cada dia surgem novos consumidores. A aplicação de ferramentas de estratégias e resultados apresentados (Quadro 04), é de suma importância para a associação, a qual foi o objeto de estudo, pois servem de preparação para o crescimento e aumento da demanda do mercado,

Ao aplicar o plano de ação 5W e 2Hs, poderá beneficiar os produtores orgânicos da associação, trazendo conhecimento técnicos, aprimorando no manejo das culturas, conhecimento de novas tecnologias. Conhecimentos estes que os produtores orgânicos poderão transformar em diminuição de custos, aumento de produtividade e conseqüentemente melhoria nos resultados. Pode-se salientar que terão possibilidades de se socializarem de uma forma tecnológica com fornecedores, compradores, e utilizarem ferramentas para o controle de custo de produção e análise financeira da propriedade, e com investimento muitíssimo baixo.

E por fim, o conhecimento adquirido pelos produtores orgânicos nas palestras, oficinas e dia de campo ministrados, e se estes os utilizarem de uma forma construtiva, estarão contribuindo para terem uma propriedade com o equilíbrio entre os fatores social, econômico e ambiental, onde, a propriedade poderá ser considerada sustentável. Outros estudos futuros

podem ser realizados e aplicados na própria organização, a fim de monitorar os resultados com ações sugeridas, caso forem colocadas em práticas.

REFERÊNCIAS

AFAPO: Associação de Fomento à Produção Orgânica. **Estatuto**. Realeza-PR, março de 2019.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B., TAVARES, C. E., DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, 2013.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO - ABAG. **Setor de orgânicos deve crescer 30% no País**. Disponível em: http://www.abag.com.br/sala_imprensa/interna/abag-setor-de-organicos-deve-crescer-30-no-pais. 2019. Acessado em 20 junho 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **Setor de orgânicos cresce 30% no Brasil em 2020**. Disponível em: <http://https://www.abras.com.br/clipping/geral/72392/setor-de-organicos-cresce-30-no-brasil-em-2020>. Acessado em 10 de fevereiro 2021.

AZEVEDO E.; RIGON S. A. **Sistema alimentar com base no conceito de sustentabilidade**. In: Taddei JA, Lang RMF, Longo Silva G, Toloni MHA, eds. *Nutrição em saúde pública*. São Paulo: Rubio; 2010.

BASSAN, E. J. **Gestão da Qualidade: Ferramentas, Técnicas e Métodos**. 1ª edição – Curitiba, Pr. 2018. 153p.

CIRILO, J.A. Crise hídrica: Desafios e Superação. **Revista USP**, n. 106, p. 45-58, 2015.

CI.ORGÂNICOS. **Agricultura orgânica mundial: estatísticas**. Disponível em: <http://https://ciorganicos.com.br/biblioteca/agricultura-organica-mundial-estatisticas/> Acessado em: 03.09.2021.

CORREIO BRASILIENSE. Congresso Mundial da Natureza começa com previsões sombrias. Disponível em: <http://https://www.correiobrasiliense.com.br/mundo/2021/09/4947487-congresso-mundial-da-natureza-comeca-com-previsoes-sombrias.html> / Acessado em: 03.09.2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LIMA, E. D.; FILION, L. J.; DALFOVO, O. & JUNIOR, V. U. Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.

LOPES, F. F. et al. **Agroperformance**: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance. São Paulo: Atlas, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. **Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática**. Vetor Editora, 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Entenda como funciona o Programa de Aquisição de Alimentos.** Disponível em: <http://https://www.gov.br/pt-br/noticias/agricultura-e-pecuaria/2020/01/entenda-como-funciona-o-programa-de-aquisicao-de-alimentos> Acessado em: 06.09.2021

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: análise SWOT (clássico). Editora Globo, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 05 de julho de 2021.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARANÁ. Agência Estadual de Notícias. Transferência de renda melhora a produção de agricultores familiares. Disponível em: <http://https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Transferencia-de-renda-melhora-producao-de-agricultores-familiares>. Acessado em: 03.09.2021.

PIMENTA, M. L. **Comportamento do Consumidor de Alimentos Orgânicos na Cidade de Uberlândia: um Estudo com Base na Cadeia de Meios e Fins.** 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

POSSARLE, R. **Gestão: Ferramentas da qualidade.** 1. Ed. São Paulo: SENAI SP, 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco da notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2009.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E. & FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 11, n. 1, p. 30-61, 2012.

VILAS BOAS, S. H. T.; SETTE, R. S.; BRITO, M. J. Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da cadeia de meios e fins. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, p. 25-39, 2015.

UNIOESTE. Centro Vocacional Tecnológico em Agroecologia, Mandioca e Agricultura Sustentável do Oeste Do Paraná – CVT. Disponível em: [http https://www.unioeste.br/portal/centros-rondon/cvt](http://https://www.unioeste.br/portal/centros-rondon/cvt). Acessado em: 03.09.2021.