

## ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO A PARTIR DO DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO E DA ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO NA COMUNIDADE DE SÃO BENTO, SALINÓPOLIS – PA

Carlos André Corrêa de Mattos<sup>1</sup>  
Wilza da Silveira Pinto<sup>2</sup>.  
Alexandre Jorge Gaia Cardoso.<sup>3</sup>  
Rosigrêde Lima da Silva<sup>4</sup>  
Silvio Brienza Junior<sup>5</sup>

### Resumo

A preocupação com o envolvimento das comunidades locais no desenvolvimento assumiu destaque nos estudos científicos, em especial, nas ciências sociais nas últimas décadas. Este artigo tem por objetivo propor estratégias que possam gerar ocupação e renda na comunidade de São Bento, no Município de Sanilópolis, no Estado do Pará, a partir das constatações da própria comunidade. O estudo aplicado, exploratório e descritivo, adotou abordagem qualitativa e utilizou técnicas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), para coletar informações e análise SWOT para sistematizar os resultados do trabalho de campo. Participaram dos 19 grupos de trabalho, 53 entrevistados, caracterizando uma amostragem não probabilística por acessibilidade. Os resultados da pesquisa indicaram seis estratégias principais capazes de contribuir para a melhoria das condições de vida na região. Observa-se que engajar a comunidade no planejamento pode fundamentar ações de cidadania, contribuindo para uma realidade local mais justa, participativa e com visão de futuro.

**Palavras-chave:** região do salgado, planejamento, diagnóstico rápido participativo, análise SWOT, estado do Pará.

### Abstract

The concern about the involvement of local communities, in development, assumed prominence in scientific studies, especially in social sciences in recent decades. Thus, this paper aims to propose strategies that can generate employment and income in St. Benedict community in the city of Sanilópolis, State of Pará, the findings from the community itself. The study, classified as applied, exploratory and descriptive, adopted the qualitative approach and utilized techniques of Participatory Rapid Assessment (PRA), to collect information, SWOT analysis was used to systematize the results of the fieldwork. 19 work groups took part, 53 were interviewed, featuring a non-probability sampling for accessibility. The research findings indicated six main

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade Federal Rural da Amazônia. Av. Presidente Tancredo Neves, 2501 – Terra Firme - Belém – Pará – CEP: 66.077-530. E-mail: [carlosacmattos@hotmail.com](mailto:carlosacmattos@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Agrárias. Universidade Federal Rural da Amazônia. Av. Presidente Tancredo Neves, 2501 – Terra Firme - Belém – Pará – CEP: 66.077-530. E-mail: [wilza.pinto@ufra.edu.br](mailto:wilza.pinto@ufra.edu.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Universidade do Estado do Pará. Rua do Una S/N – Telégrafo – Belem – Pará – CEP: 66.000-000. E-mail: [alexandreguia@yahoo.com.br](mailto:alexandreguia@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Mestre em solos e nutrição de plantas. Universidade Federal Rural da Amazônia. Av. Presidente Tancredo Neves, 2501 – Terra Firme - Belém – Pará – CEP: 66.077-530. E-mail: [rosig\\_silva@yahoo.com.br](mailto:rosig_silva@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Doutor em Agricultura Tropical. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; Embrapa Amazônia Oriental. Trav. Dr. Enéas Pinheiro s/n – Marco – Belém – Pará – CEP: 66095-100. E-mail: [brienza.cpatu@embrapa.br](mailto:brienza.cpatu@embrapa.br)

strategies that can contribute to improve better living conditions in the region. It was observed that engaging the community in planning can be based citizen actions, contributing to a local situation more fair, participatory and forward-view.

**Keywords:** salgado region, planning, rapid participatory assessment; SWOT analysis, state of Pará.

**Códigos JEL:** N56, Q00, O18.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento rural para ser sustentável deve ser pensado de forma coletiva, construindo, conseqüentemente, processos estabelecidos a partir do potencial produtivo do meio rural e ser constituído a partir das características locais, buscando promover ciclos contínuos de crescimento e distribuição de riqueza e minimizando os impactos das atividades humanas, com base na liberdade e respeitando a cultura da região (DELGADO; CARDOSO, 2001).

O processo de desenvolvimento requer, notadamente, a intervenção das instituições públicas e privadas, de forma a eliminar a subordinação e a elevar a participação dos atores locais nas decisões públicas, protagonizando, assim, o desenvolvimento a partir da percepção de contexto das comunidades. O resultado desse processo materializa-se no respeito pelas competências locais e na construção da cidadania que implica, necessariamente, a superação de posturas baseadas no assistencialismo político.

Desta maneira, observa-se a necessidade de buscar formas de construir relações que tenham na participação comunitária o principal foco da gestão participativa, e que os atores locais sejam os principais responsáveis pela decisão de seu próprio futuro, em um processo de planejamento caracterizado por estruturar-se na forma *bottom-up* (de baixo para cima). Para isso, é necessário construir novos hábitos e posturas políticas, inserindo o sujeito do processo decisório para, a partir de então, ser agente da própria cidadania.

Buscar uma forma de construção de futuro, construída a partir da visão da comunidade e aproveitando as competências estabelecidas a partir das tradições, fundamentadas na preservação da identidade cultural como maneira de resgatar aspectos socioculturais e transformá-los em possibilidades econômicas sustentáveis, faz com que a preocupação com o meio ambiente se apresente tão importante quanto a preocupação com a continuidade cultural dessas comunidades, onde os recursos naturais são sua maior fonte de renda e sobrevivência (SILVEIRA *et al.*, 1999; PINHO; SANTANA, 2000; JACOBI, 2000; SANTOS, 2000; LAVILLE, 2003).

Goulet (1998) reforça que o desenvolvimento requer bases éticas pautadas em respeito à diversidade biológica e cultural; coexistência de uma pluralidade de cosmovisões, traduzindo-se em tolerância; uma aproximação não reducionista da economia e da tecnologia; valoração dos seres humanos como um objetivo último e não meramente como instrumentos; respeito sagrado à biosfera como base de sustentação da existência humana; e responsabilidade pela administração do cosmos e integridade de sobrevivência da natureza

A criatividade, fruto da interlocução interna da comunidade, instrumentaliza a implementação de projetos mais adequados às condições sócio-culturais locais (GOULET, 1998). Desta forma, quando associados em conjunto, os estudos técnico-científicos, com ações de longa duração e o saber empírico local tornam efetivos e produtores o conhecimento sobre o lugar. A afirmação da identidade cultural é imprescindível ao fortalecimento da comunidade em seu ambiente, possibilitando-lhe a escolha das melhores soluções e, conseqüentemente, a condução do processo de desenvolvimento local de forma duradoura (KASHIMOTO *et al.*, 2002).

Nesse contexto, a busca por sistemas de produção sustentáveis deve ser estimulada, não apenas de base ecológica, mas também de ordem social, econômica e cultural, possibilitando, assim, a escolha de estratégias que respondam não apenas às forças ambientais, bióticas e culturais, mas que sejam capazes de refletir na subsistência planejada e nas condições econômicas favoráveis de curto, médio e longo prazo.

Comunidades rurais, com economias baseadas unicamente no extrativismo, evidenciam-se completamente incompatíveis com os mecanismos que propiciam melhorias na qualidade de vida dos cidadãos, uma vez que a sobrevivência destes sistemas encontra-se fundamentada em um espaço restrito de produção, no qual desequilíbrios entre as necessidades humanas e a capacidade de regeneração do meio ambiente podem conduzir à exaustão dos recursos naturais. Portanto, a atividade produtiva passa a ser determinada pela natureza, sem interferência humana capaz de aumentar sua produtividade.

O sucesso do processo de desenvolvimento passa pelo estabelecimento de um conjunto sistemático de ações que resultem em maior competitividade local. Nesse processo, uma ferramenta de gestão capaz de compatibilizar o ambiente externo e interno é a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que consiste em uma metodologia empregada para identificar forças e fraquezas em contraposição a oportunidades e ameaças, possibilitando a construção de cenários capazes de sintetizar a realidade e fundamentar estratégias. Essa ferramenta, desenvolvida pela Escola do *Designer* foi utilizada neste estudo aplicado na comunidade São Bento.

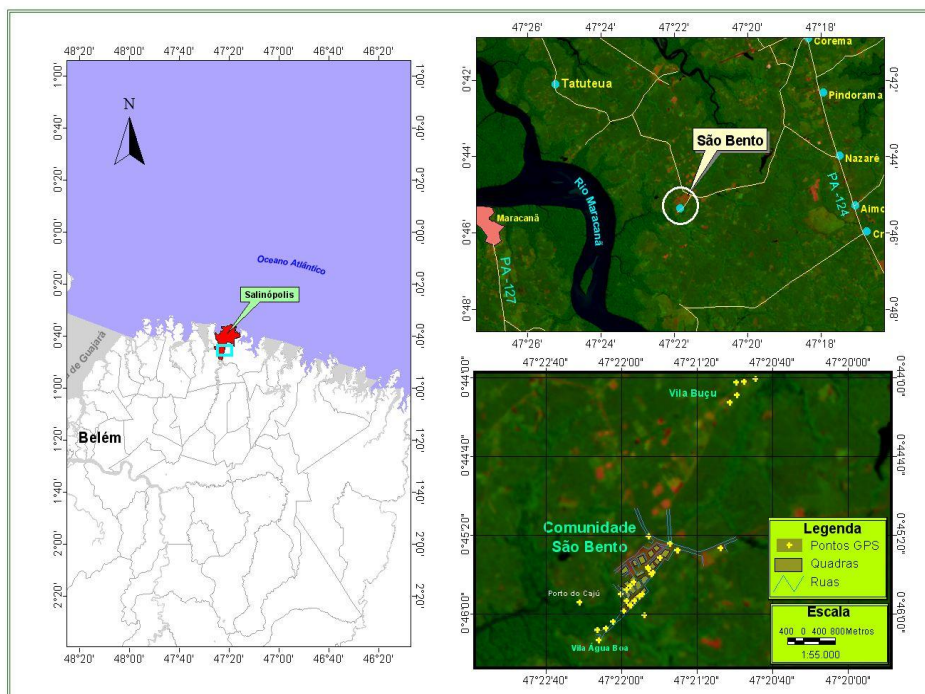
Estabelecida a proposta desde estudo, o objetivo principal deste trabalho foi propor estratégias que possam gerar ocupação e renda na comunidade de São Bento, respondendo ao problema de pesquisa: quais estratégias são capazes de fundamentar um conjunto sistemático de ações que possibilitem contribuir para o desenvolvimento econômico na comunidade de São Bento no município de Salinópolis no Estado do Pará?

O presente artigo foi estruturado em seis seções, incluindo esta. A **Introdução** apresenta em linhas gerais o tema, identifica o problema de pesquisa e os objetivos propostos pelo estudo. A segunda seção, abaixo, detalha aspectos da **Comunidade de São Bento**, como localização, economia, estrutura produtiva e aspectos culturais. Na terceira e quarta seções será discutida a **Revisão da Literatura**, que discorrerá sobre a fundamentação teórica utilizada no estudo, pautada em temas como planejamento, processo de gestão e Escola do *Designer*, com uma de suas principais ferramentas de planejamento, a análise SWOT.

Na quinta seção, denominada **Metodologia**, serão reunidas e apresentadas as técnicas utilizadas no estudo, a classificação da pesquisa, a forma de tratamento dos dados e a interpretação dos resultados. A sexta seção, **Apresentação dos Resultados**, versará sobre os principais resultados do tratamento dos dados, e na sétima e última seção serão apresentadas as **Considerações Finais** do estudo.

## A COMUNIDADE SÃO BENTO EM SALINÓPOLIS NO ESTADO DO PARÁ.

A comunidade de São Bento é uma agrovila localizada no município de Salinópolis no Pará, um dos principais destinos turísticos do Estado (Figura 1). Fundada em 1889, está localizada a 12 km da sede do município, com diferentes ecossistemas, sendo composta principalmente por áreas de mangue, igapó e terra firme. Na comunidade moram 300 famílias que sobrevivem da pesca, catação do caranguejo (beneficiamento) e do plantio do feijão. A comunidade está estruturada na forma de agrovila e as unidades de produção são basicamente de agricultura familiar.



**Figura 1:** Localização geográfica da comunidade de São Bento, Salinópolis-Pa.  
Fonte: elaborado pelos autores.

A principal atividade econômica da comunidade é a catação do caranguejo seguida do cultivo do feijão tipo caupi. Outras fontes de renda da comunidade são provenientes da comercialização da farinha de mandioca, caranguejo vivo e açaí, que se caracterizam como atividades extrativas e ocorrem somente em períodos de safra. Uma importante parcela da renda da comunidade advém de aposentadorias e bolsas-família, fato que não tem possibilitado a criação do excedente necessário para retirar a comunidade da situação de pobreza e insegurança alimentar.

A comunidade possui infraestrutura local bem construída, é assistida pela prefeitura, conta com duas escolas, uma unidade de saúde familiar completa, com médico, enfermeiro, agentes de saúde e dentista, com visitas semanais. O sistema de abastecimento de água, apesar de deficitário, é existente. A comunidade tem energia 24 horas e telefone. Religiosa, com tradições e festejos bem caracterizados, a comunidade conserva a cultura do carimbó, dança característica da região do Salgado no Estado do Pará, transmitindo esse costume aos mais novos.

## PLANEJAMENTO E GESTÃO: UM ENFOQUE ORGANIZACIONAL

O gerenciamento das organizações contemporâneas exige, cada vez mais, o uso de técnicas e ferramentas capazes de contribuir para melhorar sua competitividade e longevidade. Assim, o processo de gestão consiste, *a priori*, na obtenção de resultados a partir de objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento. As etapas seguintes do processo, ou seja, a organização, a direção e o controle serão empreendidos de maneira a viabilizar os planos organizacionais da melhor forma possível.

Nesse contexto, emerge a importância do planejamento como técnica que será utilizada para “fazer funcionar” todas as demais etapas do processo e, conseqüentemente, a própria

**SOCIEDADE E DESENVOLVIMENTO RURAL** on line – v.5, n. 2 – Dez – 2011. ISSN 1981-1551  
www. inagrodf.com.br/revista

organização. Neste estudo aplicado a Comunidade São Bento. Assim, Etzel, Walker e Stanton (2001, p.52) definem planejamento como “o ato de estabelecer metas e desenvolver estratégias e táticas para alcançar essas metas”.

Robbins (2005) faz uma diferenciação nos termos utilizados para a definição do planejamento: metas e estratégias. Interpretando de forma mais exata a concepção do autor, nota-se que a organização alcança os estados futuros definidos em uma dimensão temporal (metas), por meio da aplicação e do direcionamento de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais (estratégias).

As metas ou objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, e para tanto devem ser quantificadas e aprazadas. Já os planos são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos.

A visão do planejamento como seleção de objetivos e planos também é defendida por Stoner e Freeman (1999). Para esses autores, o objetivo é pensar antecipadamente o que se quer, e os planos são as linhas-mestras pelas quais as organizações obtêm e aplicam os recursos necessários para o alcance de seus objetivos, desde que estes sejam escolhidos adequadamente, para que possam ser monitorados e alcançados, permitindo medidas corretivas caso não sejam satisfatórios ou ocorram mudanças ambientais não previstas.

Montana (2003) chama a atenção para o fato das organizações que não adotam o planejamento como uma prática gerencial e, portanto, passam a ter seu posicionamento à mercê das múltiplas forças do mercado; por isso, seja do ponto de vista empresarial ou profissional, faz-se necessário escolher um destino, avaliar as rotas alternativas e determinar o curso específico para alcançar o caminho escolhido. Este processo permite uma análise mais cuidadosa dos problemas existentes e das alternativas para superá-los.

Lacombe e Heilborn (2003) trabalham a idéia de decisão; dessa forma, age-se no presente para colher resultados no futuro. Esta decisão antecipada envolve a definição do que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Essa abordagem também é apresentada por diversos autores (KOTLER, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; HITT; IRELAND; HOKISSON, 2002).

O planejamento, portanto, é uma grande preparação para a ação. O plano, resultado do planejamento que estará contido em um documento, é uma forma de guia calculada do que deverá ser feito, representa um grande experimento que é feito antes de se colocar em prática, para que se evitem os riscos de se perder os poucos recursos que as organizações disponibilizam para fazer o que têm que ser feito.

O que fundamenta a ação do planejamento é um descontentamento contínuo em relação ao presente. Hitt, Ireland e Hokisson (2002) apresentam o planejamento a partir da análise e compreensão dos ambientes nos quais estão inseridas as organizações. Desta forma, o primeiro passo do planejamento consiste em procurar identificar as oportunidades e ameaças que surgirão no ambiente externo e confrontá-las com as forças e fraquezas do ambiente interno, de tal forma a possibilitar ações prévias que permitam tanto aproveitar as oportunidades, como defender-se das ameaças.

## A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

A escola estratégica denominada como Escola do *Designer* foi provavelmente a escola mais influente na evolução do pensamento estratégico organizacional de todos os tempos. A

concepção mais simples, parte da premissa de que a estratégia emerge da habilidade em adequar as capacidades (internas) às possibilidades (externas). A Escola do *Designer* inicia-se no final da década de 1950 e tem como uma das principais ferramentas a análise SWOT (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002).

Apesar das controvérsias quanto à autoria da técnica, acredita-se que a análise SWOT foi proposta originalmente por Andrews em 1971 e resulta da combinação da análise do ambiente externo e interno (ROSSI; LUCE, 2002). Constitui-se de um instrumento de análise que poderá ser associado a uma oficina de planejamento ou *workshop* para possibilitar a avaliação, reflexão, capacitação, ou mesmo consultoria. Aplicada aos mais diversos contextos organizacionais, a sigla representa o acrônimo em inglês das palavras: forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Segundo Cordioli (2001, p.5) o método SWOT:

[...] é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os pontos fortes (objetivos alcançados, benefícios, satisfação); pontos fracos (dificuldades, fracassos, descontentamento); oportunidades (capacidade sem exploração, idéias de melhoramento) e ameaças (contexto adverso, oposição, resistências contra mudanças).

Os componentes da SWOT podem ser assim conceituados: **oportunidade** é uma situação externa, que dá à comunidade a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos e de melhorar sua situação econômica; **ameaça** é uma situação externa, que coloca a comunidade diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou a perda de renda; **ponto forte** corresponde a uma característica interna, ou um ativo que possibilita à comunidade uma vantagem sobre outros ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir renda); e **ponto fraco** é uma característica interna, ou uma limitação em um ativo, que coloca a comunidade em situação de desvantagem ou de dificuldade em relação a outras para o alcance dos objetivos (MANKTELOW; CARLSON, 2010).

A implementação da ferramenta ocorre a partir da constituição de uma matriz, na qual as linhas serão compostas pelas oportunidades e ameaças, e nas colunas forças e fraquezas (MANKTELOW; CARLSON, 2010). Assim cada cruzamento (linha X coluna) possibilita a elaboração de uma estratégia de aperfeiçoamento, nas situações de fraqueza ou de aproveitamento nas situações de oportunidade. Notoriamente o cruzamento das linhas e colunas ensinará inúmeras combinações e o estabelecimento de tantas estratégias quanto forem os cruzamentos de cada linha e coluna (Quadro 1).

**Quadro 1:** Representação gráfica da SWOT

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<i>Estratégia</i>	<i>Estratégia</i>
Ameaças	<i>Estratégia</i>	<i>Estratégia</i>

Fonte: Manktelow (2010).

A identificação das oportunidades e ameaças, normalmente ocorre na forma de *brainstorming*. Essa técnica para solução de problemas envolve normalmente seis a 12 participantes, que são selecionados de forma a garantir ampla gama de conhecimentos. A seção inicia-se pela apresentação do problema e a partir desse momento registram-se todas as idéias que

surgirem no grupo, independentemente de sua lógica ou pertinência, para depois serem refinadas e constituírem-se ao final em oportunidades e ameaças que representem o mais fielmente possível a opinião dos participantes (HISRICH; PETERS, 2002).

Estabelecidas as oportunidades e ameaças, a etapa seguinte consiste em identificar as forças e fraquezas e confrontá-las com as oportunidades e ameaças, possibilitando, assim, a escolha das estratégias. Contudo, muitas vezes, observa-se grande número de células (local na matriz que resulta do cruzamento de uma linha com uma coluna), formadas por situações remotas ou de baixo impacto, fato que leva o planejamento a um detalhamento cansativo e na maioria das vezes desnecessário.

A escolha das estratégias mais adequadas e pertinentes passa necessariamente pelo processo de seleção, tanto da estratégia em si, quanto do evento que será objeto do estabelecimento de estratégia. Ou seja, quando a Matriz resulta em muitas células, uma possibilidade de solução para a seleção delas é a classificação desses cruzamentos; por exemplo, a eventos com baixa probabilidade de ocorrência podem ser atribuídos valores baixos, como zero ou um; em eventos com alta probabilidade de ocorrência, ou de alto impacto, podem ser classificados com pesos elevados, como quatro ou cinco (Quadro 2).

**Quadro 2** : Redução das estratégias com a seleção dos cruzamentos da SWOT

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<i>peso / probabilidade</i>	<i>peso / probabilidade</i>
Ameaças	<i>peso / probabilidade</i>	<i>peso / probabilidade</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os cruzamentos da SWOT possibilitam selecionar as células que serão objeto da elaboração de estratégias, com base na maior probabilidade de ocorrência, ou no impacto gerado, possibilitando atuar de forma mais direcionada nos reais problemas comunitários, tornando o planejamento efetivo e focado.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A obtenção de resultados em investigações científicas não deve ser fruto do acaso, ao contrário, o sucesso do processo de investigação em ciências encontra-se baseado na seqüência de procedimentos assumidos pelo pesquisador, isto é, o método. Dessa forma, a ciência é um processo baseado no método empregado na investigação, que por sua vez deve estar fundamentado na formalização do procedimento, concebido para estar o mais adaptado possível ao fenômeno em estudo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2008).

Adotando a taxonomia proposta por Vergara (2009), o presente estudo classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo. Uma vez que, pautada em problemas concretos, busca a compreensão inicial do fenômeno e sua descrição sem o compromisso preliminar de explicá-lo; apesar de a descrição contribuir sobremaneira para a explicação do fenômeno. Quanto aos meios, caracteriza-se como um estudo de campo, pois ocorreu no local onde se manifesta o fenômeno (CERVO; BERVIN; DA SILVA, 2007; VERGARA, 2009).

Quanto à forma de tratamento dos dados, observa-se o predomínio do qualitativo sob o quantitativo, uma vez que o estudo não foi baseado no tratamento estatístico de dados, e sim na



procura por soluções para o problema proposto, a partir da compreensão da realidade, segundo a sistematização e interpretação da opinião dos entrevistados, expressa nas entrevistas que foram organizadas e sistematizadas pelos pesquisadores (SOARES, 2003; VERGARA, 2009).

O universo da pesquisa foi composto pelos moradores da Vila de São Bento, no município de Salinópolis, no Estado do Pará. A amostra, classificada como não probabilística por acessibilidade, coletou dados primários dos grupos de discussão, utilizando a técnica de Diagnóstico Rápido Participativo – DRP. O trabalho de campo contou com 19 grupos de discussão, estabelecidos a partir de temas de interesse da comunidade, com a participação de 53 entrevistados e com apoio técnico da equipe de pesquisadores.

O Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) é uma alternativa de metodologia participativa, que contribui para o conhecimento e a análise da realidade local de acordo com a percepção de cada morador e corresponde a um levantamento em um momento de reflexão e exame das questões de ordem ambientais, sociais, econômicas, políticas e culturais. Desta forma, contribui para a descoberta das potencialidades da comunidade, com o intuito de provocar mudanças pela participação e, com isso, contribui ao *stat up* das condições necessárias ao desenvolvimento sustentável (VERDEJO, 2006).

Verdejo (2006, p. 6) define o Diagnóstico Rápido Participativo, como:

[...] um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento. Desta maneira, os participantes poderão compartilhar experiências e analisar os seus conhecimentos, a fim de melhorar as suas habilidades de planejamento e ação. Embora originariamente tenham sido concebidas para zonas rurais, muitas das técnicas do DRP podem ser utilizadas igualmente em comunidades urbanas.

O trabalho de campo produziu relatórios que foram organizados e sistematizados, utilizando a Matriz SWOT como forma de possibilitar a proposição de um conjunto estratégico capaz de (1) fortalecer as relações produtivas locais, (2) superar os principais entraves econômicos e, principalmente, (3) fundamentar um conjunto de planos de ação que, uma vez implementado, possibilite estruturar ações conjuntas e acompanhar os resultados obtidos de forma a corrigir cursos de ação e ajustar novas proposições.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação dos resultados do estudo foi estruturada em seis subseções. A primeira seção resumiu os relatórios dos grupos de discussão do DRP e proporcionou a representação da Matriz SWOT. A partir da interpretação da Matriz, as seções subseqüentes detalharam a análise em ameaças, oportunidades, pontos fracos, pontos fortes e as estratégias elaboradas com base nos aspectos mais relevantes da avaliação.

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA MATRIZ SWOT DE SÃO BENTO, PA

A Matriz SWOT (Tabela 1) tem como função primordial possibilitar a escolha das estratégias mais adequadas, com base na avaliação dos ambientes interno e externo. O cruzamento das variáveis que compuseram os diversos ambientes adotou como critério de hierarquização o impacto gerado pela confirmação do evento, seja ele favorável (oportunidade e

força) ou desfavorável (ameaça e fraqueza). O método utilizado para tanto foi uma escala numérica seqüencial com três níveis: 0 (zero) quando não havia impacto ou o impacto era muito baixo; 3 (três) para impacto intermediário; e 5 (cinco) para alto impacto.

Tabela 1 – Matriz SWOT da comunidade de São Bento.

AMBIENTE INTERNO		PONTOS FRACOS						SOMA	Identificação das Estratégias	PONTOS FORTES						SOMA	Identificação das Estratégias		
		V9 - Falta de condições legais para atividades produtivas	V10 - Processamento artesanal do caranguejo	V11 - Assimetrias de informações entre demanda de mercado e a produção local	V12 - Sistema de produção baseado no extrativismo	V13 - Baixa diversidade da produção	V14 - Baixa produtividade			V15 - Reciclagem de lixo	V16 - Atividades culturais	V17 - Quintais agroflorestais	V18 - Organizações sociais	V19 - Localização	V20 - Disponibilidade de ecossistemas diversos			V 21- Educação, Saúde e esporte	
AMBIENTE EXTERNO																			
AMEAÇAS	V1 - Proibição da comercialização da massa do caranguejo	1	5	5	5	5	5	26	E1	0	3	5	5	1	0	5	5	19	E4
	V2- Efeito do periodo de estiagem	0	0	5	5	5	5	20	-	0	0	3	5	0	5	5	5	18	-
	V3 - Deficiência de assistência técnica e extensão rural	3	5	5	5	5	5	28	E2	0	0	3	5	0	1	5	5	14	-
	V4- Distribuição de terras na comunidade desproporcional	5	0	5	1	3	5	19	-	0	0	1	5	1	3	5	5	15	-
	V5 - Falta de políticas públicas para infraestrutura produtiva	3	5	5	5	1	5	24	-	3	3	1	5	5	3	5	5	25	E5
SOMA		12	15	25	21	19	25	117	-	3	6	13	25	7	12	25	91	-	
OPORTUNIDADES	V6 - Turismo em alta temporada	0	1	5	0	0	0	6	-	5	5	0	5	5	5	5	5	30	E6
	V7 - Mercado para produtos ecossustentáveis	5	1	5	5	5	3	24	-	3	0	0	5	0	5	5	5	18	-
	V8 - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF	5	5	5	5	5	5	30	E3	0	0	0	5	0	5	5	5	15	-
	SOMA	10	7	15	10	10	8	60	-	8	5	0	15	5	15	15	63	-	

Fonte: Pesquisa de campo.

Os impactos, depois de hierarquizados, foram somados e possibilitaram identificar os eventos com maior repercussão na comunidade, conforme a avaliação dos grupos de trabalho. E, desta forma, os mais importantes foram selecionados para o estabelecimento de estratégias. Resultou desta etapa a seleção de sete eventos mais relevantes que obtiveram a soma de seus impactos iguais ou superiores a 25 pontos no total.

## AMEAÇAS

Ameaças são eventos no ambiente externo que repercutem em resultados negativos; correspondem a fatores dinâmicos e interativos, potencialmente capazes de prejudicar a comunidade de forma conjunta, de diversas maneiras e com impactos distintos. Tais situações demandam esforços no sentido de identificá-los com a maior precisão e antecedência possíveis, de forma a viabilizar a elaboração de planos de contingência e ações corretivas. Contudo, mesmo assim, não há garantia de segurança, pois esses eventos podem ocorrer de maneira inesperada e demandam, portanto, monitoramento periódico (SERRA; TORRES; TORRES, 2003; COSTA, 2006).

Uma ameaça destacada foi a manutenção da “proibição da comercialização da massa do caranguejo” (V1), proposta pelo Ministério Público Estadual no segundo semestre de 2009, a qual representa uma das ameaças à economia da comunidade; uma vez que o beneficiamento do crustáceo representa uma das principais fontes de renda para as famílias da agrovila. Essa

proibição, associada ao período do defeso, período no qual a comercialização dos crustáceos vivos também fica proibida, pode potencializar a ameaça. O período do defeso ocorre anualmente, sempre em períodos de seis dias, entre os meses de janeiro a março, para proteger a espécie no seu período de reprodução.

Outra ameaça identificada foi a “deficiência de assistência técnica e extensão rural” (V3). O acompanhamento técnico do processo produtivo para a agricultura familiar, característica da comunidade, é desenvolvido por entidades de apoio técnico e extensão rural que têm a função de atuar no assessoramento nas diversas fases das atividades produtivas. Entretanto, a comunidade tem encontrado dificuldades de acesso aos serviços que englobam as atividades agropecuárias, as não agropecuárias e agroextrativistas.

A terceira ameaça observada foi a “falta de políticas públicas para infraestrutura produtiva” (V5). A deficiência das atividades produtivas está alicerçada na falta de investimentos no setor produtivo na comunidade, o que representa um fator limitante para a criação de emprego e renda na região. Observa-se que o capital de origem privado não tem encontrado na comunidade a atratividade necessária. A agrovila, que apesar de contar com estradas, energia elétrica, telefone e água, apresenta esses serviços de forma limitada ou deficitária, fato que dificulta a instalação de plantas industriais na comunidade.

## **OPORTUNIDADES**

Caracterizadas também como eventos do ambiente externo, diferem das ameaças por representar situações positivas. As atividades da comunidade são eventos favoráveis; sua ocorrência contribui para a melhoria do desempenho da comunidade, reforçando a competitividade e resultando em maiores participações de mercado (SERRA; TORRES; TORRES, 2003; COSTA, 2006).

Uma das oportunidades potenciais identificadas pela pesquisa foi o “turismo em alta temporada” (V6), principalmente no período de julho a dezembro. Representa uma significativa oportunidade para a geração de renda na comunidade de São Bento, localizada a 14 km da sede do município. Nos períodos de alta temporada do veraneio, a região chega a receber 100.000 turistas; em decorrência desse fluxo, a cidade de Salinópolis verifica grande aumento na demanda, principalmente em setores como alimentação e serviços.

Também obteve destaque a expansão de “mercado de produtos eco-sustentáveis” (V7), principalmente de origem amazônica, com forte apelo na preservação da floresta e da biodiversidade. Essa atividade vem assumindo vigoroso processo expansionista tanto em mercados locais, quanto em internacionais. Desta forma, a aceleração desse comportamento contribuirá para desencadear novos negócios que poderão fortalecer a geração de oportunidades para a formação de receitas para a comunidade, desenvolvendo competências em atividades como confecção de bijóias e artesanato a partir da floresta e inspirados na cultura amazônica.

Finalmente, os investimentos do Governo Federal no fomento a atividades produtivas também possibilita condições capazes de contribuir para melhorar a qualidade de vida na comunidade. Nesse sentido o “Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF” – (V8) atua no financiamento de projetos individuais e coletivos que podem fortalecer a geração de renda, viabilizando atividades desenvolvidas pelos produtores familiares.

## **PONTOS FORTES**

Ponto fraco, ou fraqueza, corresponde a algo que falte à comunidade, ou que ela faça mal, colocando-a em situação de desvantagem competitiva. Geralmente, as fraquezas são as faltas dos elementos disponíveis nas forças, por exemplo, falta de conhecimento técnico, falta de recursos produtivos, instalações antigas e obsoletas, custos superiores a de outras organizações, entre outras (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Com base na premissa acima a comunidade de São Bento constitui-se por famílias de agricultores que, apesar de organizados em instituições com boas relações de confiança, não possuem “condições legais para atividades produtivas” (V9), ou seja, não existem cooperativas ou instituições de características jurídicas capazes de fornecer o suporte legal ao processo produtivo, situação que dificulta o acesso ao crédito e a construção de relações comerciais mais duradouras.

Um aspecto discutido na comunidade consiste na limitação decorrente do “processamento artesanal do caranguejo” (V10). Geralmente, nenhum padrão de qualidade para produção da massa de caranguejo é obedecido, uma vez que o produto final apresenta grandes quantidades de fragmentos de carapaça e cartilagem, além de coágulos de hemolinfa. Dessa forma, preparado sem nenhum controle higiênico durante o processamento, o produto final apresenta a possibilidade de alta contaminação bacteriana.

Os produtores que atuam nos elos iniciais das cadeias de produção, comumente, ressentem-se do desalinhamento entre a produção e a demanda. Assim, na comunidade de São Bento, o DRP identificou um problema de “assimetria entre a demanda verificada no mercado e a produção da comunidade” (V11), observando-se principalmente que as informações não são interligadas entre os produtores/ distribuidores/consumidores, prejudicando o planejamento das safras e a escolha das culturas.

O “sistema de produção baseado no extrativismo” (V12) ainda é uma realidade em São Bento, com processo muito dependente do extrativismo e com a crescente preocupação com a preservação ambiental. Verifica-se que o modelo utilizado mostra-se incompatível com os mecanismos que propiciam as condições necessárias para a melhoria na qualidade de vida da comunidade. Essa situação tende a agravar-se no futuro pela falta de um plano de manejo das áreas de mangue, beiras de rio e matas.

Outra questão que preocupou a comunidade foi a “baixa produtividade” (V14), já que a produção baseia-se eminentemente em métodos tradicionais de plantio e colheita (corte e queima) e no extrativismo de produtos do mangue. Além de não contar com o suporte técnico necessário, situação agravada pela assimetria entre a produção e a demanda, não se verifica na região um aproveitamento mais racional dos recursos produtivos de forma a proporcionar um incremento na lucratividade e geração de excedentes que tornem a comunidade mais competitiva.

## PONTOS FRACOS

Pontos fortes, também denominados como forças, são potencialidades das organizações ou da comunidade que correspondem a características positivas capazes de aumentar a competitividade, entre elas estão competências, ativos físicos e humanos, alianças e parcerias estratégicas, ativos intangíveis, como marcas, patentes, *know-how*, etc.. (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Na comunidade de São Bento, as “atividades culturais da comunidade” (V16) representam um ponto forte observado na coleta dos dados. Essas atividades representam as relações sistemáticas, envolvendo as formas e expressões interpessoais na sociedade, sejam elas de cunho

tecnológico, econômico, artístico ou doméstico. Esses aspectos fortalecem os elos que unem a comunidade, favorecendo ações conjuntas, além de possibilitar geração de renda em eventos artísticos de manifestação cultural como a dança do carimbo.

Uma alternativa potencialmente interessante é a presença dos “quintais agroflorestais” (V17), que correspondem a sistemas tradicionais de produção, constituídos principalmente de frutíferas, plantas medicinais e pequenos animais. A finalidade dos quintais é fornecer alimentos para a dieta alimentar das famílias de produtores e, também, servir de farmácia caseira. A presença dessa força contribui diretamente na redução das despesas com alimentos e, se bem administrada, poderá acrescentar excedentes que reforcem a renda familiar.

A comunidade de São Bento apresenta um conjunto de “organizações sociais” (V18) que pode favorecer a sedimentação de capital social na comunidade, por representar uma forma de agregação que engaja sentimentos de pertencimento a um grupo social. Esta força presente na comunidade potencializa a busca por conquistas coletivas.

Outra força capaz de contribuir para a formação de emprego e renda consiste na “localização territorial da comunidade” (V19). A proximidade da comunidade ao maior balneário turístico do Estado do Pará lhe confere condições únicas de fornecer produtos que possam atender à demanda em períodos de alta temporada. Finalmente, a “presença de diversos ecossistemas no território da comunidade” (V12), como o mangue, a terra firme, o igapó e os rios, entre outros, possibilita o desenvolvimento de um amplo grupo de atividades que aproveitem as diversas potencialidades decorrentes da multiplicidade de ambientes.

## **AS ESTRATÉGIAS APÓS A ANÁLISE DA MATRIZ SWOT**

Serra, Torres e Torres (2003, p.5) definem estratégia como “o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos”. Com esse propósito, um conjunto estratégico para a definição de planos de ação foi identificado e sugerido, conforme se segue:

Inicialmente, como forma de aproveitar o ponto forte representado pela grande oferta de caranguejo na região, uma estratégia destacada seria a “instalação de uma agroindústria para beneficiamento da massa de caranguejo” (E1). O negócio poderia proporcionar a pesca e o beneficiamento do crustáceo para o fornecimento da massa (carne), de acordo com os parâmetros determinados pela legislação sanitária. Essa estratégia poderia ser desenvolvida pela própria comunidade ou em parceria com investidores externos.

A segunda estratégia proposta foi “desenvolver um plano de assistência técnica e extensão rural em parceria com a Emater, a Embrapa, a UFRA, o Sebrae, etc.” (E2), aproveitando as relações sociais da comunidade (capital social). Assim, a estratégia consiste na busca de alternativas de produção sustentáveis nos diferentes ecossistemas encontrados na comunidade, aliada a um trabalho de desenvolvimento comunitário com enfoque na economia solidária, na formação de lideranças, capacitação de mão de obra, e desenvolvimento de pesquisa participativa.

O capital social proporciona à sociedade benefícios, uma vez que favorece mutuamente aos diversos atores sociais, pois se constitui como um elemento de ligação que fundamenta a cooperação recíproca. A presença de elementos de capital social contribui para o desenvolvimento regional, porque favorece a implantação de projetos pela maior facilidade dos grupos sociais em articularem-se e promoverem ações conjuntas para solucionar conflitos, já que se baseiam em elementos como confiança, redes sociais recíprocas e normas. Observa-se que

essas características, quando se manifestam no convívio social cotidiano, possibilitam mais agilidade nas relações sociais (PUTMAN, 1996).

Outra alternativa estratégica proposta foi “aproveitar programas de incentivo à cultura e esportes, para amparo e desenvolvimento de projetos sociais” (E3). Esses programas dos governos estaduais e federais, com suporte financeiro, podem aprimorar atividades de cunho artístico e cultural que possam ser elementos geradores de renda e de transmissão da cultura da Região do Salgado para as gerações mais novas.

“Fortalecer a segurança alimentar por meio dos programas de exploração dos quintais agroflorestais” (E4), com aumento de produtividade e diversificação de produtos. Outra possibilidade seria a realização de programas de empreendedorismo com produtos não madeireiros, aproveitando os recursos naturais disponíveis nos diversos ecossistemas, de forma a possibilitar a elaboração de produtos para atender ao mercado de eco-sustentáveis. Aliar estas estratégias a um programa de reciclagem de lixo com a instalação de uma mini-usina que atenda à demanda da comunidade em relação aos resíduos poderia possibilitar a utilização da casca do caranguejo como adubo orgânico. Para tanto há a necessidade de obtenção de recursos para infraestrutura e para capacitação de pessoal, fomentando, assim, o empreendedorismo na comunidade.

Promover “programa de regularização financeira das propriedades pela renegociação das dívidas rurais e a elaboração de novos projetos para o PRONAF” (E5), com base nos pontos fortes da comunidade, nos programas desenvolvidos em parceria e com empreendedoras. Essa estratégia consiste na geração de capacidade de investimento com recursos do PRONAF nas atividades que foram consideradas como pontos fortes da comunidade, tais como a extração de caranguejo e o cultivo de feijão caupi e de frutas de mesa que atendem ao mercado local, principalmente no período de alta temporada do turismo, contando com o apoio das Instituições parceiras.

Finalmente, a última estratégia consiste em “aproveitar o aumento na demanda local e sazonal no período de alta temporada do turismo, dezembro e julho, para abastecer o mercado local com a comercialização de produtos dos quintais agroflorestais, planejados para atender a demanda dos turistas” (E6).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou identificar as características da comunidade de forma a construir a proposição de estratégias para a solução dos problemas encontrados. A utilização da multiplicidade de ferramentas de diagnóstico oferecidas pelo Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) se mostrou efetiva, de fácil compreensão por parte da comunidade e eficiente na visão dos pesquisadores.

A análise SWOT, como forma de sistematizar as informações e fundamentar as escolhas das estratégias, possibilitou sumarizar os resultados do estudo, agrupando as informações de maneira a facilitar a compreensão da realidade e, por conseguinte, a escolha das estratégias consubstanciadas nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pela própria comunidade de forma atuante e participativa.

As estratégias identificadas foram instalar uma agroindústria para beneficiamento da massa de caranguejo; desenvolver um plano de assistência técnica e extensão rural em parceria com a Emater, a Embrapa, a UFRA e o Sebrae; aproveitar programas de incentivo à cultura e esportes, para amparo e desenvolvimento de projetos sociais; fortalecer a segurança alimentar pelos

programas de exploração dos quintais agroflorestais; promover programa de regularização financeira das propriedades pela renegociação das dívidas rurais e pela elaboração de novos projetos para o PRONAF; e por fim, aproveitar o aumento na demanda local e sazonal no período de alta temporada do turismo (dezembro e julho) para abastecer o mercado local com a comercialização de produtos dos quintais agroflorestais, planejados para atender a demanda dos turistas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO,A.L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001.

DELGADO, G. C.; CARDOSO JR., J. C. In: GASQUES, J. G.; CONCEIÇÃO, J.C.P.R. **Transformações da agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2001. Cap. 11, p.418-440.

ETZEL,M. J; WALKER, B.J; STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GOULET, D. Biological Diversity and Ethical Development. En: *ICIS FORUM*, v. 22, n. 1, New York, jan. 1992. In: ELIZALDE, A. Desarrollo. **Boletín de Filosofía**, n. 9, v.2, Santiago, Chile, 1997-98.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOOLEY, G.J.; SAUDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estrategia de Marketing e Posicionamento Competitivo** Sao Paulo: Prentice Hall, 2001.

JACOBI, P. R. **Políticas Sociais e ampliação da cidadania**. Rio de Janeiro, FGV, 2000

KASHIMOTO,E. M.; MARINHO, M.; RUSSEFF,I. Cultura, Identidade e Desenvolvimento Local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. Interações. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 3, N. 4, Mar. 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MANKTELOW, J.; CARLSON, M. **SWOT Analysis Discover new Opportunities Manage and Eliminate Threats**. Disponível em: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm) . Acessado em: 15de junho de 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. São Paulo: FGV Editora, 1996.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F. B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: Anais do XXIII ENCONTRO ANUAL DA ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.

SANTANA. W. C. **Importância dos Agentes de Desenvolvimento Comunitário para garantir o plano de Desenvolvimento**. São Paulo: Prefeitura de Carapicuíba, 2005.

SERRA. F.; TORRES, M.C.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e estudos de casos. Florianópolis: Editora Insular, 2009.

SILVEIRA, C. M; BOCAHYVA, P. C. C. Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável - Enfoque estratégico e construção de indicadores. **Interface**, n.1, Rio de Janeiro. NAPE/UNICEF.1999.

SOARES; E. **Metodologia Científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico Rural Participativo**: um guia prático. Secretaria de Agricultura familiar. MDA. Brasília. 2006.

VERGARA; S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.