

# ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA OS CONDOMÍNIOS DE ARMAZÉNS RURAIS

*Analysis of Forces, Weaknesses, Opportunities and Threats to Rural Warehouses Condominiums*

*Amanda Cristina Gaban Filippi*

*Patricia Guarnieri*

*José Márcio Carvalho*

*Cleonice Borges de Souza*

*José Elenilson Cruz*

# ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA OS CONDOMÍNIOS DE ARMAZÉNS RURAIS

*Analysis of Forces, Weaknesses, Opportunities and Threats to Rural Warehouses Condominiums*

Amanda Cristina Gaban Filippi  
Patricia Guarnieri  
José Márcio Carvalho  
Cleonice Borges de Souza  
José Elenilson Cruz

**Resumo:** O cenário atual globalizado e com intensas mudanças necessita que as organizações se atualizem constantemente em busca de ferramentas para se manterem competitivas. O objetivo desse trabalho é identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a nova forma de organização rural que se denomina Condomínios de Armazéns Rurais através da técnica de análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratório-descritiva e qualitativa. Foram utilizados como procedimentos técnicos a revisão de literatura, o estudo de múltiplos casos e a análise SWOT. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com produtores rurais, proprietários de condomínios situados na Região Sul do Brasil, observação direta e também via análise documental. Os resultados permitiram identificar claramente e objetivamente as oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como as forças e fraquezas do ambiente interno para os Condomínios de Armazéns Rurais. Esse trabalho contribui ao demonstrar como a utilização de uma ferramenta de análise estratégica pode auxiliar os produtores rurais na tomada de decisão, com a literatura que é escassa para os Condomínios Rurais, e, sugere-se uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros.

**Palavras chave:** Agronegócio e Desenvolvimento rural, Administração Estratégica, Análise SWOT, Logística Agroindustrial, Condomínios de Armazéns Rurais

**Abstract:** *The current, globalized, and rapidly changing landscape requires organizations to constantly update themselves in search of tools to stay competitive. The objective of this work is to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the new form of rural organization called Rural Warehouse Condominium through the SWOT analysis technique - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. For that, an applied, exploratory-descriptive and qualitative research was carried out. The literature review, multiple case study and SWOT analysis were used as technical procedures. Data were collected through interviews with farmers, owners of condominiums located in the Southern Region of Brazil, direct observation and also through documentary analysis. The results allowed to identify clearly and objectively the opportunities and threats of the external environment, as well as the strengths and weaknesses of the internal environment for the Rural Warehouse Condominium. This work contributes to demonstrate how the use of a strategic analysis tool can help rural producers in decision making, with the literature that is scarce for Rural Condominiums, and a research agenda is suggested for future work.*

**Keywords:** *Agribusiness and Rural Development, Strategic Management, SWOT Analysis, Agroindustrial Logistics, Rural Warehouse Condominiums*

**JEL:** O17.

### Introdução

O ambiente de negócios se consagra cada vez mais acirrado e competitivo, forçando as empresas a definirem novas prioridades e práticas com o intuito de enfrentar esse cenário e conseguir sobreviver diante dos concorrentes (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). Tal competição desafia a administração estratégica, requerendo respostas rápidas e melhores julgamentos a partir da avaliação de oportunidades e ameaças do ambiente externo, e, avaliação das forças e fraquezas do ambiente interno (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Reconhecidamente, as organizações rurais utilizam poucas ou nenhuma ferramenta ou técnica de análise estratégica, e sim utilizam a experiência dos produtores e a opinião de terceiros para tomar decisões, o que pode afetar a qualidade das decisões e gerar prejuízos. Olivo (2000), Gullo (2001) e Filippi (2017) ressaltam que a dificuldade no gerenciamento e falhas na gestão são aspectos negativos e de insucesso para as organizações rurais.

Nesse contexto, é importante enfatizar que o país se destaca pela produção e exportação de produtos agrícolas, principalmente no complexo soja, que auxiliam a manter a balança comercial com saldo positivo (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA, 2017). Contudo, diversos fatores relacionados à logística de distribuição, representados pelo transporte e pela armazenagem, prejudicam esse cenário, fazendo com que o país perca mercado externo e competitividade devido aos gargalos logísticos (CAIXETA, 2006; OLIVEIRA, 2011; GABAN; GUARNIERI, 2015; FILIPPI, 2017).

Na armazenagem, o país tem um déficit considerável entre o quanto produz e o quanto consegue armazenar (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB, 2017). Tal fato, além de gerar perdas para toda cadeia produtiva e prejudicar o escoamento da produção, não permite que o país usufrua de alguns benefícios da atividade de armazenamento, como a comercialização estratégica da produção (ALVARENGA; NOVAES, 2000; NOGUEIRA JUNIOR; TSUNECHIRO, 2005; NEVES; CONEJERO, 2007; FILIPPI, 2017).

Diante desse cenário, representado por entraves e barreiras logísticas (déficit de armazenagem e gargalos no transporte); pelos benefícios que o armazenamento pode proporcionar e não são usufruídos, e pelo ambiente cada vez mais competitivo que exige das organizações um posicionamento estratégico efetivo e eficaz, é que alguns produtores rurais vizinhos começaram a se organizar sob a forma de Condomínios de Armazéns Rurais.

Os Condomínios de Armazéns Rurais são organizações empreendedoras criadas entre produtores rurais vizinhos que viabilizam um sistema completo de armazenagem através da divisão da propriedade num sistema de cotas. Tal modelo apresenta inúmeras vantagens provenientes do sistema de armazenagem e condominial, reduzem custos, e, driblam dificuldades enfrentadas no campo, como os gargalos logísticos (FILIPPI, 2017).

O tema é pertinente e importante para a Administração Estratégica e para o Agronegócio, e se diferencia de estudos já realizados, como no caso das pesquisas feitas por Olivo (2000), Gullo (2001), e, Moyano-Estrada e Anjos (2001), que trataram dos Condomínios Rurais no contexto da produção leiteira, suína e sustentabilidade, e mais recentemente, Filippi (2017), que trabalhou no âmbito da armazenagem, com foco na caracterização e viabilidade de Condomínios de Armazéns Rurais. Soares e Jacometti (2015) que analisaram as estratégias de negócio que agregam valor ao Agronegócio no Brasil, a partir do ano 2000, considerando variáveis macroeconômicas, através de fundamentação teórica sobre estratégias

competitivas do modelo porteriano e análise do ambiente de negócios via modelo SWOT. Sarmiento (2016) pesquisou o ambiente estratégico, através da análise SWOT, para a vitivinicultura. Já Lourenzani e Smith Lourenzani (2009) trabalharam com a análise SWOT para a cultura do amendoim.

Dessa forma, as pesquisas sobre o modelo de Condomínios Rurais são escassas (OLIVO, 2000), principalmente na armazenagem (FILIPPI, 2017), e não houve pesquisas que tratassem do tema na Administração Estratégica. Assim, percebe-se a importância da análise estratégica, através da ferramenta SWOT, e que, ainda existem lacunas no que se refere a trabalhos que envolvam a análise SWOT no âmbito do Agronegócio, referente à nova estruturação de produtores rurais denominada de Condomínios de Armazéns Rurais.

Portanto, o objetivo desse trabalho foi identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para os Condomínios de Armazéns Rurais através da análise SWOT, a fim de construir uma análise estratégica para esse tipo de organização. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratório-descritiva e qualitativa, cujos procedimentos técnicos foram o estudo de múltiplos casos, a revisão da literatura e a técnica de análise SWOT. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, observação direta e análise documental. Foram objeto do estudo três condomínios de armazéns rurais já consolidados no país e estabelecidos na Região Sul. A análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo.

Entre os principais resultados, destacam-se como: (i) oportunidades: criação e expansão dos Condomínios de Armazéns Rurais, gargalos logísticos, e, potencial de produção e produtividade de grãos do país; (ii) ameaças: conjuntura político-econômica do país, redução ou inexistência de investimentos para o setor de armazenagem, possível surgimento de crises no mercado agrícola nacional e internacional, e, barreiras internacionais; (iii) forças: comercialização estratégica da produção, diluição do custo entre os sócios para ampliação ou expansão do Condomínio, redução de gargalos logísticos e de custos logísticos, agregação de valor ao produto, eliminação do intermediário na comercialização, e, forças de natureza social; e, (iv) fraquezas: gestão e gerenciamento do Condomínio, relacionamento interpessoal entre os condôminos, e, deficiência no uso de ferramentas e técnicas de análise estratégica.

Esse estudo contribui ao demonstrar como a utilização de uma ferramenta de análise estratégica pode auxiliar os produtores rurais na tomada de decisão e com a literatura acadêmica que é escassa na temática dos Condomínios Rurais. Além disso, sugere-se uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros.

O trabalho está estruturado da seguinte forma. A seção 1 trata da contextualização do tema e problema de pesquisa, bem como do objetivo do trabalho. A seção 2 trata da fundamentação teórica, apontando os principais pontos da Administração Estratégica, da logística agroindustrial e dos Condomínios de Armazéns Rurais. A seção 3 trata dos procedimentos metodológicos aplicados nessa pesquisa. A seção 4 apresenta a análise dos resultados, e a seção 5, apresenta as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Administração Estratégica: a análise SWOT

O ambiente competitivo e cada vez mais acirrado entre as organizações tem forçado as empresas a definirem novas prioridades e práticas a fim de enfrentar os desafios e mudanças desse cenário, bem como, conseguir sobreviver no mercado (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). Essa competência, na visão de Wright, Kroll e Parnell (2009) é um dos maiores desafios da administração estratégica, já que, uma organização necessita lidar com um ambiente cada vez mais dinâmico, requerendo da mesma, respostas rápidas a partir dos melhores julgamentos.

Já em 1979, Vasconcellos Filho descrevia que o planejamento estratégico nas empresas brasileiras era um processo gradativo e contínuo, que na visão de executivos e empresários se tratava ser uma das melhores alternativas para que uma organização garantisse sua sobrevivência e desenvolvesse através da interação com o ambiente. Por conta disso, o processo de estratégia nas organizações vem ganhando importância a cada dia, auxiliando-as a serem competitivas no mercado.

Aliado a isso, Wright, Kroll e Parnell (2009) discutem que para que uma organização tome uma direção estratégica bem-sucedida, ela precisa levar em consideração uma série de fatores. Esses fatores se concentram na avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, e, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

De acordo com Rossi e Luce (2002) a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, foi proposta originalmente por Andrews em 1971. Nessa proposta, Andrews (1971) apresenta o conceito de estratégia corporativa como um padrão de decisões que uma empresa determina quanto aos seus objetivos, propósitos ou metas, produção de suas principais políticas e planos, com o intuito de alcançar essas metas, e, a gama de negócios que a empresa deve buscar. Adicionalmente, ele discute o processo de formulação da estratégia corporativa numa organização, o qual, leva em consideração dois aspectos importantes, a formulação da estratégia propriamente dita e a sua posterior implementação.

No primeiro aspecto, a formulação da estratégia combina a análise de dois ambientes. O externo, através das oportunidades e ameaças. E o interno, através das forças e fraquezas da empresa (ANDREWS, 1971). Originalmente do inglês, essa análise estratégica é conhecida como SWOT: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (FERNANDES, 2012).

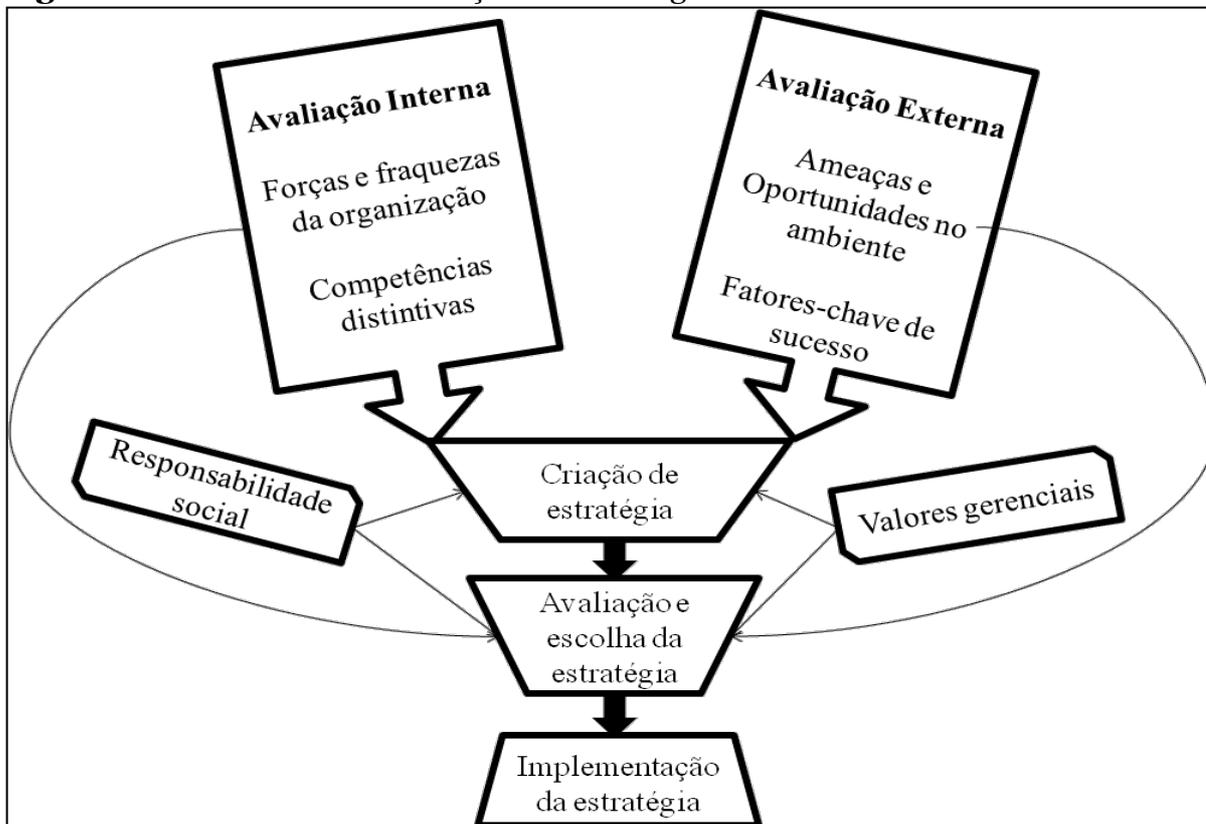
Venturoso e Pedro Filho (2010) discutem que a aplicação da análise SWOT é um sistema simples que permite verificar a posição estratégica de uma organização ou negócio através desses quatro atributos. Adicionalmente, ela permite sistematizar todas as informações disponíveis e obtém uma leitura transparente do objeto investigado, o que gera uma tomada de decisão coerente com os objetivos da organização ou negócio (VENTUROSO; PEDRO FILHO, 2010).

Juntamente aos aspectos anteriores é importante descrever o processo de formulação da estratégia na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). De acordo com os autores, o desenvolvimento da estratégia, por meio de uma visão particular de cada uma das dez Escolas Estratégicas do livro “Safári da Estratégia”, destaca-se a Escola do Design, a qual é “a visão mais influente do processo de formulação da estratégia”. A Escola do Design torna-se relevante nesse contexto, pois trata da formulação estratégica através da adequação entre as capacidades internas e

externas das organizações, isto é, os pontos fortes e fracos, e, as oportunidades e ameaças em seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A **Figura 1** exemplifica o processo de formulação da estratégia até a sua implementação através da visão da Escola do Design.

**Figura 1** – Processo de Formulação da Estratégia.



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Da **Figura 1**, são apresentadas as etapas envolvidas no processo de formulação da estratégia. Nota-se, que além da avaliação interna das organizações e avaliação externa no ambiente, soma-se a esses fatores a responsabilidade social, representada pela ética da sociedade, e, os valores gerenciais, representado pelas crenças e preferências dos gerentes que lideram a organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Características essas, que fazem parte da estratégia e tornam-se importantes nos dias de hoje, abordando questões éticas e culturais de cada organização, que são valorizadas na sociedade.

Dessa forma, a análise SWOT tem por objetivo definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças (AZEVEDO; COSTA, 2001). Assim, busca-se adotar estratégias para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento de uma organização ou empresa por meio das forças e fraquezas, do ambiente interno, e, oportunidades e ameaças, do ambiente externo (AZEVEDO; COSTA, 2001; FERNANDES, 2012).

A **Figura 2** explica os fatores da análise SWOT.

**Figura 2** – Esquematização da análise SWOT.

| Análise SWOT |         |                           |   |
|--------------|---------|---------------------------|---|
| Ambiente     | Externo | Oportunidades             | Situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.   |
|              |         | Ameaças                   | Situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.   |
|              | Interno | Pontos Fortes (forças)    | Característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (pode incluir rentabilidade).                                 |
|              |         | Pontos Fracos (fraquezas) | Característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o atingimento dos objetivos (pode incluir rentabilidade). |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Rossi e Luce (2002).

Da **Figura 2**, tem-se que: (i) oportunidade é uma condição externa e oferecida para todos os competidores que busca alcançar os objetivos ou melhoria do desempenho das organizações, podendo envolver clientes de competidores fracos, novos mercados para os produtos existentes, mercado para novos produtos, aquisição de competidores fragilizados, legislação rigorosa, mercado mais seletivo, entre outros (FERNANDES, 2012); (ii) ameaça também é uma condição externa, que extrapola o domínio de uma organização, e pode causar sérios danos ou prejudicar o desempenho para as organizações, que surgiu, por exemplo, de pontos fortes de competidores ou de alterações radicais no negócio, sendo representada por produto substituto, legislação rigorosa, competidor forte, mercado seletivo, alteração na legislação, instabilidade institucional, macroeconomia fragilizada, entre outros (FERNANDES, 2012); (iii) força é um ponto forte e condição interna da organização, capaz de enfrentar o mercado, os competidores e as dificuldades de forma distintiva dos demais competidores, sendo representada por qualificação dos trabalhadores, nível de gestão, qualidade dos procedimentos e dos produtos, portfólio de produtos, a estrutura organizacional, o desenvolvimento de fornecedores, o conjunto de clientes, a base financeiro, condições de acesso ao crédito, tecnologia, etc (FERNANDES, 2012); e, (iv) fraqueza é um ponto fraco e condição interna da organização, que influencia negativamente o negócio ou a coloca em desvantagem, sendo que é o inverso das forças, como a qualificação dos trabalhadores, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos e dos produtos, o portfólio de produtos, a estrutura organizacional, o desenvolvimento de fornecedores, o conjunto de clientes, a base financeiro, condições de acesso ao crédito, tecnologia, etc (ROSSI; LUCE, 2002; FERNANDES, 2012).

Adicionalmente aos fatores anteriores, Power et al. (1986, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) corroboram com algumas idéias de Fernandes (2012) e Rossi e Luce (2002), e exemplificam outros critérios da análise SWOT a partir de uma *check-list*.

A **Figura 3** mostra a *check-list* de uma análise SWOT na visão de Power et al. (1986).

**Figura 3** – Condições da análise SWOT.

|   | Condição                          | Descrição  |
|---|-----------------------------------|--|
| Variáveis Ambientais<br>(tipos de mudanças) | Sociedade                         | Mudança na preferência dos clientes: impacto na demanda ou no design do produto.<br>Tendências populacionais: impacto na distribuição, na demanda ou no design do produto.   |
|   | Governamental                     | Nova legislação: impacto nos custos dos produtos<br>Novas prioridades de cumprimentos de leis: impacto nos investimentos, nos produtos, na demanda   |
|   | Econômica                         | Taxas de juros: impacto na expansão, nos custos financeiros<br>Taxa de câmbio: impacto na demanda doméstica e externa, nos lucros<br>Mudanças na renda pessoa real: impacto na demanda   |
|   | Competição                        | Adoção de novas tecnologias: impacto na posição de custos, na qualidade do produto<br>Novos concorrentes: impactos nos preços, na participação de mercado, na margem de contribuição<br>Mudanças de preços: impacto na participação de mercado, na margem de contribuição<br>Novos produtos: impacto na demanda, nos gastos com propaganda |
|   | Fornecedores                      | Mudanças nos custos de entrada: impacto nos preços, na demanda, na margem de contribuição<br>Mudanças em suprimentos: impacto nos processo produtivos, nas exigências de investimento<br>Mudanças no número de fornecedores: impacto nos custos, na disponibilidade  |
|   | Mercado                           | Novos usos dos produtos: impacto na demanda, na utilização da capacidade<br>Novos mercados: impactos nos canais de distribuição, na demanda, na utilização da capacidade<br>Obsolescência de produtos: impacto nos preços, na demanda, na utilização da capacidade.  |
| Pontos Fortes e Fracos                      | Marketing                         | Qualidade do produto, Número de linhas de produto, Diferenciação do produto, Participação de mercado, Políticas de determinação de preço, Canais de distribuição, Programas promocionais, Serviço ao cliente, Pesquisa de marketing, Propaganda, Força de vendas.  |
|   | P&D                               | Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento do produto, de processo e da fábrica-piloto.  |
|   | Sistema de Informações Gerenciais | Velocidade e resposta, Qualidade das informações correntes, Capacidade de expansão, Sistema orientado para o usuário.  |
|   | Equipe Gerencial                  | Habilidades, Congruência de valores, Espírito de equipe, Experiência, Coordenação de esforços.   |
|   | Operações                         | Controle de matérias-primas, Capacidade de produção, Estrutura do custo de produção, Instalações e Equipamentos, Controle de Estoque, Controle de Qualidade, Eficiência energética.  |
|   | Finanças                          | Alavancagem financeira, alavancagem operacional, proporções do balanço, relações com acionistas, situação fiscal.  |
|   | Recursos Humanos                  | Capacidade dos funcionários, sistemas de pessoal, rotatividade de pessoal, Moral dos funcionários, Desenvolvimento dos funcionários.   |

Fonte: Power et al. (1986, apud Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Percebe-se da **Figura 3**, que diversos pontos corroboram a explicação da **Figura 2** a partir do exposto por Fernandes (2012) e Rossi e Luce (2002). Assim, as visões desses autores se complementam para tornar o processo da elaboração de uma análise SWOT mais completo e assertivo. Dessa forma, a próxima seção apresentará brevemente o objeto de estudo da análise SWOT, os Condomínios de Armazéns Rurais.

## 2.2 Logística Agroindustrial e os Condomínios de Armazéns Rurais

Os produtos agrícolas, principalmente os grãos, com destaque para o complexo soja, ganharam importante representação na pauta das exportações brasileiras e auxiliam a manter a balança comercial com saldo positivo (MAPA, 2017). Contudo, diversos problemas relacionados a infraestrutura de distribuição, representados pelo transporte e pela armazenagem, prejudicam o escoamento dos produtos e causam perdas significativas em toda cadeia produtiva (CAIXETA, 2006; GABAN; GUARNIERI, 2015). Gargalos logísticos esses, que fazem com que o país perca mercado externo e gera a perda de competitividade diante dos principais concorrentes (OLIVEIRA, 2011; GABAN; GUARNIERI, 2015; FILIPPI, 2017).

No setor de armazenagem, o Brasil enfrenta um dos maiores problemas logísticos. Há um déficit considerável entre o quanto o país produz e o quanto o país consegue armazenar em condições adequadas e protegidos os produtos agrícolas. Esse déficit na capacidade de armazenagem é de aproximadamente 26,71% (CONAB, 2017).

Não obstante os problemas enfrentados com o escoamento da produção agrícola e do déficit de armazenagem no país, a falta de locais adequados para armazenar os produtos, não permite que algumas vantagens e benefícios da armazenagem possam ser usufruídos. Dentre essas vantagens e benefícios, pode-se citar: (i) a comercialização estratégica da produção em épocas de entressafra com o intuito de obter melhores preços pelos produtos ao longo do ano (ALVARENGA; NOVAES, 2000; NOGUEIRA JUNIOR; TSUNECHIRO, 2005; NEVES; CONEJERO, 2007; FILIPPI, 2017); (ii) a armazenagem estratégica, que proporciona a estocagem dos produtos diante de possíveis intempéries climáticas, pragas e doenças, que possam ocasionar a quebra de safras ou a falta do produto no mercado (FILIPPI, 2017; ALVARENGA; NOVAES, 2000); (iii) a racionalização dos custos de transporte e de comercialização (SASSERON, 1995; BIAGI; BERTOL; CARNEIRO, 2002; FERRARI, 2006); (iv) melhora na conservação dos grãos, mantendo a qualidade do produto (SASSERON, 1995); (v) a armazenagem na própria propriedade, que permite a redução do número de movimentações desnecessárias, reduzindo custos (NOGUEIRA JUNIOR; TSUNECHIRO, 2005); (vi) possibilidade de alugar as estruturas armazenadoras quando estiverem desocupadas, o que representa um ganho a mais ao produtor (FILIPPI, 2017; GENTIL; MARTIN, 2014); e, (vii) melhora e facilita o escoamento da safra (GENTIL; MARTIN, 2014).

Diante desse cenário, produtores rurais vizinhos começaram a se organizar na forma de Condomínios de Armazéns Rurais (FILIPPI, 2017).

Os Condomínios de Armazéns Rurais são uma organização empreendedora, com características Associativistas, em que, através do Condomínio divide-se cotas de armazenagem entre os associados. Além de driblar o déficit com a armazenagem e outros gargalos logísticos, os produtores rurais desse modelo, reduzem custos desnecessários e obtêm vantagens do sistema de armazenagem e condominial, bem como, mantêm-se competitivos (FILIPPI, 2017).

Tal modelo torna-se extremamente relevante para desenvolvimento de pesquisas e disseminação entre profissionais e produtores rurais que trabalham no setor, já que, os estudos e materiais sobre os Condomínios de Armazéns Rurais são escassos, concentrando-se em notícias, relatórios técnicos, reportagens televisivas e revistas (OLIVO, 2000; FILIPPI, 2017).

Nesse sentido, alguns estudos destacam-se com a temática dos Condomínios Rurais. Olivo (2000) trabalhou com Condomínios Rurais Leiteiros, na proposição de um modelo de gestão baseado na Sustentabilidade dos mesmos. Gullo (2001)

trabalhou com Condomínios Rurais de suínos e leiteiros. Moyano-Estrada e Anjos (2001) analisaram as novas formas de cooperação na agricultura familiar em Santa Catarina e verificaram que existe expansão dos Condomínios Rurais para outros setores da Agroindústria. Por fim, Filippi (2017) caracterizou e analisou a viabilidade dos Condomínios de Armazéns Rurais.

Portanto, nota-se a importância que os Condomínios Rurais, mais especificamente, os Condomínios de Armazéns Rurais representam nesse cenário. Dessa forma, sistematizar as principais características desse modelo e obter uma leitura transparente do objetivo investigado possibilitará uma tomada de decisão mais clara e coerente com os objetivos e metas da organização, conforme Venturoso e Pedro Filho (2010) relataram sobre a análise SWOT. Além disso, a organização poderá lidar mais facilmente com o ambiente dinâmico e competitivo do mercado ao traçar suas forças e fraquezas, e, oportunidades e ameaças.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa sob quatro pontos de vista: (i) quanto à natureza da pesquisa, pode ser básica ou aplicada; (ii) quanto a abordagem, pode ser quantitativa ou qualitativa; (iii) quanto ao objetivo, pode ser uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa; e, (iv) quanto ao procedimento técnico utilizado, pode ser uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa ação e pesquisa participante. Nesse artigo, a pesquisa é classificada como aplicada, exploratória e qualitativa, as quais geram conhecimentos com a aplicação prática para a solução de problemas reais, proporciona maior aproximação com o problema pesquisado com o intuito de torná-lo explícito, e, interpreta fenômenos e atribuições de significados.

Quanto aos procedimentos técnicos e instrumentos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento da pesquisa adotou-se: (a) a revisão de literatura; (b) o estudo de múltiplos casos; e, (c) a análise SWOT. A revisão de literatura teve por objetivo levantar alguns aspectos relevantes da logística agroindustrial brasileira e apresentar brevemente os Condomínios de Armazéns Rurais, bem como, conceitos sobre Administração Estratégica, importância da análise estratégica e análise SWOT.

Adicionalmente, foi realizado um estudo de múltiplos casos a fim de reforçar a caracterização dos Condomínios de Armazéns Rurais e obter dados primários sobre esse modelo. Godoy (1995) descreve que a técnica de pesquisa estudo de caso permite analisar uma unidade profundamente e detalhar um ambiente. De acordo com Yin (2005), a técnica estudo de caso torna-se importante para fenômenos pouco estudados, os quais necessitam de um estudo aprofundado de poucos casos, situação condizente para os Condomínios de Armazéns Rurais, cuja literatura acadêmica é praticamente inexistente (FILIPPI, 2017).

O estudo de múltiplos casos foi desenvolvido com três Condomínios de Armazéns Rurais, dois localizados no estado do Paraná e um localizado no estado do Rio Grande do Sul, os quais são pioneiros na implementação desse novo tipo de organização de produtores rurais. Os Condomínios da presente pesquisa serão nomeados por Condomínio A, Condomínio B e Condomínio C, a fim de garantir o sigilo dos Condomínios e dos proprietários.

Para a coleta de dados, foi aplicada a entrevista semi-estruturada, a análise documental e a observação direta. Os participantes da entrevista foram os gestores dos três Condomínios, objetos desse estudo. Já para a análise documental, alguns

documentos internos dos Condomínios foram cedidos, juntamente com a visita técnica realizada nos Condomínios durante o mês de novembro de 2016.

Por fim, os dados foram analisados pela técnica Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977) por meio de três etapas: a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados (falas dos entrevistados com base nos núcleos de sentido dos textos utilizados). Adicionalmente, e a partir da Análise de Conteúdo, foi possível identificar os elementos-chave para a análise SWOT dos Condomínios de Armazéns Rurais, os quais foram divididos em quatro atributos: forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades e (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção, são apresentados e discutidos os resultados da análise SWOT para os Condomínios de Armazéns Rurais. Para melhor apresentação e discussão dos resultados, a análise SWOT dos Condomínios de Armazéns Rurais, foi dividida em duas partes. A primeira parte apresenta as informações da análise do ambiente externo, os atributos oportunidades e ameaças para os Condomínios. A segunda parte apresenta as informações da análise do ambiente interno, os atributos forças e fraquezas para os Condomínios.

##### 4.1 Ambiente Externo: oportunidades e ameaças aos Condomínios de Armazéns Rurais

Esse item apresenta e discute as informações da análise do ambiente externo, de acordo com os atributos oportunidades e ameaças aos Condomínios de Armazéns Rurais. A **Figura 4** exemplifica as informações obtidas com a pesquisa.

**Figura 4** – Análise SWOT do ambiente externo dos Condomínios de Armazéns Rurais.

| ANÁLISE SWOT DOS CONDOMÍNIOS DE ARMAZÉNS RURAIS |   |   |
|---|---|---|
| AMBIENTE EXTERNO                                | OPORTUNIDADES<br>( <i>OPPORTUNITIES</i> ) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gargalos logísticos no país, como o déficit de armazenagem: regiões com maior déficit de armazenagem apresentam potencial para construção de Condomínios de Armazéns Rurais;</li> <li>2. Os Condomínios de Armazéns Rurais podem ser implantados em regiões que necessitam de adequação das unidades armazenadoras e em locais onde a distância das unidades produtivas é longe do local de armazenamento;</li> <li>3. Existe expansão e muita demanda pelo modelo de Condomínios de Armazéns Rurais para que ele seja implantado em outras locais e regiões do país, grandes produtoras de grãos;</li> <li>4. Existência de políticas públicas para o financiamento de empreendimentos no setor agropecuário, mais especificamente, no de armazenagem, como o Programa para Construção e Ampliação de Armazéns (PCA/BNDES), garante incentivo para a criação e viabilidade dos Condomínios de Armazéns Rurais;</li> <li>5. O Brasil é um dos principais produtores e exportadores de <i>commodities</i>, com aumentos de produção e produtividade a cada safra, exigindo assim, estruturas adequadas para o armazenamento desses produtos, como o caso dos Condomínios de Armazéns Rurais;</li> <li>6. Tendência crescente nas exportações brasileiras para grãos: necessidade de maior espaço para armazenagem, portanto, para construção de novos Condomínios;</li> <li>7. Mercado interno e externo compradores de produtos agrícolas brasileiros, com ênfase em grãos: necessidade de armazenagem;</li> <li>8. Plano de Investimento em Logística que reduzirá os gargalos e pode auxiliar no aumento da competitividade do país.</li> </ol> |
|   | AMEAÇAS<br>( <i>THREATS</i> )             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestrutura logística deficiente e precária para o escoamento da produção: presença de estradas não pavimentadas e precárias para o transporte rodoviário, fato que pode ser um empecilho para a instalação de Condomínios de Armazéns Rurais em locais estratégicos;</li> <li>2. Os gargalos existentes na logística brasileira fazem com que o custo total eleve-se, haja excesso de gastos e os custos operacionais aumentem;</li> <li>3. A falta de iniciativas e políticas públicas eficazes, bem como, investimentos públicos e privados no setor de armazenagem, não garante incentivo para a criação e viabilidade dos Condomínios de Armazéns Rurais;</li> </ol>  |

|  |  |
|--|--|
|  | 4. Conjuntura política: redução de crédito rural para o Agronegócio e Infraestrutura;  |
|  | 5. Mudanças na conjuntura político-econômica que possam ser negativas para a Infraestrutura Logística e no setor de armazenagem; |
|  | 6. Surgimento de crises no mercado agrícola nacional e internacional;  |
|  | 7. Surgimento de barreiras internacionais contra os produtos agrícolas.  |

Fonte: Os autores (2017).

Da **Figura 4**, alguns aspectos da análise SWOT para o ambiente externo dos Condomínios de Armazéns Rurais se destacam. Quanto às oportunidades, os atributos que se destacam são: existência de gargalos logísticos no país, como o déficit de armazenagem, que apresenta potencial para criação de Condomínios de Armazéns Rurais (1); regiões que necessitam de adequação de unidades armazenadoras, bem como, locais onde a distância das unidades produtivas é longe do local de armazenamento (2); expansão e procura pelo modelo de Condomínios de Armazéns Rurais (3); e, o país ser um dos principais produtores e exportadores de grãos, com aumentos na produção e produtividade a cada safra (5). Já para as ameaças, os atributos que se destacam são os relacionados a conjuntura político-econômica no país e redução ou inexistência de investimentos para o setor de armazenagem (3, 4 e 5) e possível surgimento de crises no mercado agrícola brasileiro e internacional, bem como, barreiras internacionais aos produtos nacionais (6 e 7).

Das principais oportunidades, referentes ao ambiente externo para os Condomínios de Armazéns Rurais, percebem-se o potencial que esse modelo, relativamente novo, apresenta para se expandir. Alguns gargalos logísticos, como o déficit no setor de armazenagem e a necessidade de adequação de unidades armazenadoras, são condições para que o modelo condominial se estabeleça, como também, são oportunidades estratégicas para redução do déficit de armazenagem e redução de custos logísticos através dos Condomínios. Oliveira (2011) corrobora esse apontamento e ressalta que existe uma necessidade de adequação de unidades armazenadoras já existentes e criação de novas, principalmente na região do Centro-Oeste.

Além disso, foi constatado que existe muita procura pelo modelo de Condomínios de Armazéns Rurais. Tanto produtores rurais, como empresas de armazenagem e profissionais ligadas ao setor, buscam informações sobre os Condomínios. No caso das empresas de armazenagem e profissionais ligados ao setor, o interesse torna-se mais comercial. Eles objetivam construir armazéns com a finalidade de alugar cotas de armazenagem em Silos para terceiros que necessitam de espaço adequado para guardar a produção agrícola e não dispõem de Silos próprios. Essa oportunidade estratégica vai além do simples objetivo dos Condomínios, que é reduzir alguns gargalos logísticos, como o déficit de armazenagem, bem como obter algumas vantagens e benefícios do sistema condominial e da armazenagem, e, torna-se um lucro a mais para o sistema como um todo. Moyano-Estrada e Anjos (2001) corroboram esse relato e apontam que existe expansão dos Condomínios Rurais para outros setores da Agroindústria.

Adicionalmente, o país é um dos principais produtores e exportadores de grãos. Circunstância essa, caracterizada por apresentar aumentos significativos na produção e produtividade de grãos a cada nova safra. Tal condição exige o aumento e expansão na capacidade de armazenagem do país, sendo que os Condomínios de Armazéns Rurais podem suprir essa necessidade, diminuindo o déficit de armazenagem existente e evitando que ele aumente, bem como, contribuir com vantagens e benefícios da armazenagem e do sistema condominial, como a comercialização estratégica da produção.

Quanto as principais ameaças, evidenciam-se fatores relacionados a conjuntura político-econômica e possíveis crises nacionais e internacionais. Tais aspectos, referem-se a falta de investimentos públicos e privados no setor de

armazenagem, e, de políticas públicas eficazes. Nota-se relativa importância que tais iniciativas apresentam para a estruturação e criação de novos Condomínios de Armazéns Rurais, bem como, o desenvolvimento e expansão dos Condomínios que já existem, já que, o modelo proporciona a redução de gargalos logísticos, que são barreiras para o crescimento e desenvolvimento do país, redução de custos e maior competitividade ao Agronegócio Brasileiro.

Dessa forma, retomando os objetivos e importância da análise estratégica, no aspecto oportunidade, os atributos de destaque indicam para os Condomínios de Armazéns Rurais possibilidade de melhora em sua posição competitiva e rentabilidade, através do alcance de objetivos ou melhoria do desempenho diante de concorrentes, bem como, sua expansão. Já os atributos que se destacaram como ameaças aos Condomínios, sinalizam aspectos a serem levados em consideração para evitar redução de rentabilidade, perda de mercado e dificuldade para atingir algum objetivo do Condomínio, que possam causar danos ou prejudicar o desempenho da organização.

#### 4.2 Ambiente Interno: forças e fraquezas dos Condomínios de Armazéns Rurais

Esse item apresenta e discute as informações da análise do ambiente interno, de acordo com os atributos forças e fraquezas dos Condomínios de Armazéns Rurais. A **Figura 5** exemplifica as informações obtidas com a pesquisa.

**Figura 5** – Análise SWOT do ambiente externo dos Condomínios de Armazéns Rurais.

| ANÁLISE SWOT DOS CONDOMÍNIOS DE ARMAZÉNS RURAIS              |   |
|--|---|
| <p>AMBIENTE INTERNO</p> <p>PONTOS FORTES<br/>(STRENGTHS)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercialização estratégica da produção: possibilidade de vender o produto em qualquer período do ano;</li> <li>2. O custo para viabilizar a expansão ou ampliação dos Condomínios de Armazéns Rurais é diluído entre os sócios;</li> <li>3. Localização estratégica do Condomínio: permite redução de custos logísticos e vantagens para o sistema de escoamento;</li> <li>4. Toda estrutura do Condomínio é um bem dos sócios;</li> <li>5. Redução do déficit de armazenagem;</li> <li>6. Viabilidade financeira (Silo/Armazém próprios) e social dos condôminos: o Condomínio permite maior viabilidade financeira para ter a própria estrutura de armazenagem do que sozinho;</li> <li>7. Aumento do lucro: é obtido maior lucro com a produção vendida através do Condomínio, pois não existem intermediários na transação e o produto é de melhor qualidade;</li> <li>8. Facilidade de acesso às condições de financiamento: o sistema condominial aumenta as garantias e permite melhor acesso a financiamentos;</li> <li>9. A divisão de um Condomínio é realizada através de cotas distintas, em que, cada produtor tem direito a um percentual de armazenagem no Condomínio correspondente a sua produção e área produtiva, evitando dessa forma, que os produtores enfrentem déficit de armazenagem;</li> <li>10. Gestão eficaz e eficiente: os Condomínios apresentam algumas particularidades que auxiliam a manter o gerenciamento e controle produtivo do empreendimento (Gerente Geral, Assembleia Geral e Regimento Interno);</li> <li>11. Existe viabilidade econômico-financeiro para construção e implementação de novos Condomínios de Armazéns Rurais, bem como, para mantê-los ao longo dos anos e investir em ampliações;</li> <li>12. As operações logísticas de distribuição, juntamente com o transporte e a armazenagem, tornam-se mais simples e eficazes nos Condomínios de Armazéns Rurais;</li> <li>13. A padronização das sementes dos condôminos gera produtos de alta qualidade e sanidade;</li> <li>14. Aquisição de insumos por um melhor preço através do Condomínio: redução de custos;</li> <li>15. Maior agregação de valor ao produto;</li> <li>16. Redução de custos logísticos, de armazenagem, de produção, e, de gargalos logísticos;</li> <li>17. Fortalecimento da atividade;</li> <li>18. Inserção num ambiente competitivo de mercado;</li> <li>19. Eliminação do atravessador no momento da comercialização do produto;</li> </ol> |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
|                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>20. Integração com o mercado;</li> <li>21. Maior agilidade para entregar o produto;</li> <li>22. Maior segurança, satisfação pessoal e facilidade com o trabalho;</li> <li>23. Venda de cotas de armazenagem do Condomínio para pessoas externas: oportunidade de negócio e rentabilidade extra.</li> </ol>  |
| <b>PONTOS FRACOS<br/>(WEAKNESSES)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiências na gestão e funcionamento do Condomínio podem gerar problemas e insucessos ao empreendimento;</li> <li>2. Problemas no relacionamento interpessoal entre os condôminos pode gerar desentendimento e interferir no andamento das atividades;</li> <li>3. Pode existir corrupção interna no Condomínio que cause o desvio de parte da receita do Condomínio ou que possa beneficiar um ou outro sócio apenas;</li> <li>4. Falta/deficiência de estudos de viabilidade econômico-financeiros para implementação de Condomínios de Armazéns Rurais.</li> <li>5. Não utilização de ferramentas e técnicas de análise estratégica a fim de embasar a tomada de decisão;</li> <li>6. Deficiência na divulgação de políticas públicas e oportunidades para financiamento;</li> <li>7. Demanda de altos investimentos para a estruturação.</li> </ol> |

Fonte: Os autores (2017).

Da **Figura 5**, alguns aspectos da análise SWOT para o ambiente interno dos Condomínios de Armazéns Rurais se destacam. Quanto às forças, os atributos que se destacam são: ter a própria estrutura de armazenagem possibilita a comercialização estratégica da produção em qualquer período do ano, já que, os condôminos não necessitam escoar rapidamente aquele produto para liberar espaço no Silo, e dessa forma, podem obter melhores preços pelo produto ao longo do ano (1); diluição do custo entre os sócios para expansão ou ampliação do Condomínio (2); redução de gargalos logísticos, como o déficit de armazenagem (5); maior agregação de valor ao produto, já que, existe uma padronização do produto antes do plantio, bem como, as condições do próprio empreendimento o valorizam (15); redução de custos logísticos (16); eliminação do intermediário no momento da comercialização do produto (19); e, forças de natureza social (17, 18, 20 e 22). Já para as fraquezas, os atributos que se destacam são os relacionados com os aspectos de gestão e funcionamento do Condomínio, em que, o gerenciamento ineficaz e deficiente do mesmo pode apresentar problemas e torna-se um aspecto de insucesso (1 e 3); o relacionamento interpessoal entre os condôminos, que pode gerar desentendimento e interferir no andamento das atividades (2); e, ferramentas e técnicas de análise estratégica para uma melhor tomada de decisão (5).

Das principais forças, nota-se que os Condomínios de Armazéns Rurais apresentam algumas características peculiares que os tornam um modelo eficaz, eficiente, estratégico e competitivo para o Agronegócio Brasileiro, bem como, o grupo é mais forte para enfrentar dificuldades externas que possam surgir, como exemplificado pelos atributos apontados nas ameaças do ambiente externo.

Dentre as principais características, as forças de natureza social, como o fortalecimento da atividade, a inserção no ambiente competitivo de mercado, a integração com o mercado, e, a maior segurança, satisfação pessoal e facilidade com o trabalho, mostram-se pontos fortes do modelo condominial para enfrentar possíveis dificuldades ou concorrência mercadológica. Tais características permitem que os produtores rurais associados ao Condomínio de Armazém Rural, possam lidar mais facilmente com o ambiente dinâmico e competitivo do mercado. Gullo (2001) e Olivo (2000) corroboram esse aspecto. De acordo com os autores, esses atributos permitem uma maior viabilidade social, auxiliam a superar dificuldades, viabilizam oportunidades, fortalecem atividades sociais, e, geram capital social.

Aliado a essas características, outras forças também se destacam. A comercialização estratégica da produção viabiliza-se através dos Condomínios de Armazéns Rurais. Já que existe espaço suficiente para guardar toda produção agrícola nos Silos dos Condomínios, a mesma pode ficar armazenada ali aguardando que melhores preços sejam pagos por ela ao longo do ano, bem como, elimina-se a figura do intermediário na transação. Dessa forma, o produtor condômino pode obter melhores preços pagos pelo seu produto, e, portanto, um lucro maior pela venda de sua produção, já que, não existe a necessidade do escoamento rápido da produção logo após sua colheita, gerado pelo déficit de armazenagem e por não existirem estruturas adequadas para o armazenamento da produção, bem como, a comercialização é realizada sem intermediários na transação, e, portanto, todo o lucro volta para o produtor. Alvarenga e Novaes (2000), Nogueira Junior e Tsunehiro (2005), Neves e Conejero (2007) e Filippi (2017) corroboram quanto a comercialização estratégica. Já Kunzler e Bulgacov (2011) e Riquinho e Hennington (2014) corroboram quanto a eliminação de intermediários.

Adicionalmente, a viabilidade para expansão ou ampliação dos Condomínios de Armazéns Rurais se destaca entre as forças da organização. Como o modelo é formado por diversos produtores rurais, o custo é diluído entre os sócios. Dessa forma, a criação de novos Condomínios de Armazéns Rurais e ampliação na capacidade estática de armazenagem dos já existentes se viabilizam facilmente do que se o produtor estivesse sozinho.

Outro ponto importante dos Condomínios de Armazéns Rurais refere-se a diminuição no déficit de armazenagem e de gargalos logísticos, bem como, redução de custos logísticos, como custos de armazenagem, e, redução de custos de produção. Tais forças tornam-se relevantes para o cenário logístico e econômico do país, já que, o Brasil sofre com inúmeros problemas e barreiras para o escoamento da produção agrícola, o que gera custos logísticos desnecessários e causa perda de mercado externo e de competitividade para o país.

Por fim, os Condomínios de Armazéns Rurais proporcionam maior agregação de valor ao produto. Como os Condomínios padronizam o produto antes do plantio, com variedades de alta qualidade e sanidade, o produto gerado é superior e mais valorizado no mercado, bem como, o modelo condominial agrega valor ao produto. Assim, o produto dos Condomínios torna-se mais forte e competitivo no mercado. Gullo (2001) e Moyano-Estrada e Anjos (2001) corroboram esse atributo.

Sequencialmente, algumas fraquezas dos Condomínios de Armazéns Rurais necessitam de discussão. Os atributos relacionadas a gestão e funcionamento do Condomínio, bem como, o relacionamento interpessoal entre os condôminos merecem maior atenção para não se tornarem pontos que levem ao insucesso da organização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) corroboram esse aspecto e apontam que no processo de formulação da estratégia, os valores gerenciais tornam-se importantes nos dias de hoje. Assim, reduzir a intensidade de fraquezas dentro da organização torna-se aspecto relevante para que ela consiga sobreviver no mercado acirrado e competitivo.

Juntamente a esses aspectos, a não utilização de ferramentas e técnicas de análise estratégica a fim de embasar a tomada de decisão são deficientes nos Condomínios de Armazéns Rurais. Vale lembrar, que em propriedades rurais e em organizações existe uma deficiência no uso de técnicas e ferramentas que auxiliam o apoio à tomada de decisão, como a SWOT. Portanto, a análise estratégica torna-se relevante para esse tipo de organização.

Assim, no aspecto força, os atributos de destaque indicam para os Condomínios de Armazéns Rurais possibilidade de melhora em sua posição competitiva e rentabilidade, sendo indicativos da organização para enfrentar o

mercado, os competidores e as dificuldades que possam surgir de forma distinta dos demais concorrentes. Já os atributos que se destacaram como fraquezas aos Condomínios, sinalizam pontos fracos a serem levados em consideração para evitar redução de rentabilidade, perda de mercado e dificuldade para atingir algum objetivo do Condomínio, de forma que possam influenciar negativamente o negócio ou posicionar o Condomínio em desvantagem.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise estratégica SWOT para os Condomínios de Armazéns Rurais permitiu identificar claramente e objetivamente as oportunidades e ameaças do ambiente externo para a organização, assim como, as forças e fraquezas do ambiente interno. Assim, os aspectos apontados nessa análise evidenciam melhores avaliações para a tomada de decisões aos Condomínios de Armazéns Rurais com o intuito de manterem-se cada vez mais competitivos e enfrentarem dificuldades e mudanças num mercado acirrado e dinâmico.

Entre os principais resultados destacam-se como: (i) oportunidades: adequação de unidades armazenadora, locais onde a distância das unidades produtivas é longe do armazenamento, expansão dos Condomínios de Armazéns Rurais, gargalos logísticos, e, potencial de produção e produtividade de grãos do país; (ii) ameaças: conjuntura político-econômica do país, redução ou inexistência de investimentos para o setor de armazenagem, possível surgimento de crises no mercado agrícola nacional e internacional, e, barreiras internacionais; (iii) forças: comercialização estratégica da produção, diluição do custo entre os sócios para ampliação ou expansão do Condomínio, redução de gargalos logísticos e de custos logísticos, agregação de valor ao produto, eliminação do intermediário na comercialização, e, forças de natureza social; e, (iv) fraquezas: aspectos relacionados a gestão do Condomínio, relacionamento interpessoal entre os condôminos, e, deficiência no uso de ferramentas e técnicas de análise estratégica para melhor tomada de decisão.

Esse trabalho contribui ao apontar pontos estratégicos para os Condomínios de Armazéns Rurais, demonstra como a utilização de uma ferramenta de análise estratégica pode auxiliar os produtores rurais na tomada de decisão, se diferencia de estudos já realizados ao mapear práticas inovadoras no setor de armazenagem e estratégico para os Condomínios Rurais, contribui com a literatura que é escassa sobre o tema, e, sugere trabalhos futuros, como: (i) aplicação de outras técnicas estratégicas para analisar os Condomínios de Armazéns Rurais; (ii) aplicar pontuações as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas nesse estudo; e, (iii) analisar os Condomínios de Armazéns Rurais através das forças de Porter.

Como limitações desse estudo, houve dificuldades de encontrar outros Condomínios de Armazéns Rurais no país e a pesquisa limitou-se ao estudo de apenas três Condomínios, bem como a literatura acadêmica disponível é escassa. Sugere-se assim, realizar um levantamento sistemático de todos os Condomínios Rurais do país e realizar uma revisão sistemática de literatura internacional sobre o tema.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A.C.; NOVAES, A.G. Logística aplicada: suprimentos e distribuição física. 3ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000. 194p.

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: **Dow Jones-Irwin**, Inc. Homewood, Illinois. LedelsegErhvervsøkonomi, v. 36. 1971, p. 52-59.

AZEVEDO, M.C.; COSTA, H.G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 2, abril/junho 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLAZI, J.D.; BERTOL, R.; CARNEIRO, M.C. Armazéns em unidades centrais de armazenamento. In: LORINI, I.; MIKE, L.H.; SCUSSEL, V.M. (Ed.). **Armazenagem de grãos**. Campinas: Instituto BioGeneziz, 2002. Cap. 3, p. 157-174.

CAIXETA-FILHO, J.V. **A logística do escoamento da safra brasileira**. CEPEA/USP, julho de 2006. Acesso em: fevereiro de 2016.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Série histórica: **Produção vs Capacidade de Armazenamento**. 2017.

FERNANDES, D.R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. UNOPAR Cient., **Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FERRARI, R.C. **Utilização de modelo matemático de otimização para identificação de locais para instalação de unidades armazenadoras de soja no estado do Mato Grosso**. 2006. 185p. Dissertação (Mestrado em Ciências, Área de concentração: Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2006.

FILIPPI, A.C.G. **Caracterização e análise da viabilidade de Condomínios de Armazéns Rurais: um estudo Multicaso**. 2017, 204 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 3, pp. 51-75.

GABAN, A.C; GUARNIERI, P. Identificação de gargalos na logística agroindustrial: revisão sistemática da literatura. **53º Congresso da SOBER**. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa (PB), 26 a 29 de julho de 2015.

GENTIL, L.V.; MARTIN, S. Armazenagem da produção: É viável para o produtor rural? **Revista Agroanalysis**. Mercado e Negócios. p. 28-29. Maio de 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, jul./ago., p.65-71, 1995.
- GULLO, M.C.R. **Fundo estadual de apoio ao desenvolvimento dos pequenos estabelecimentos rurais-FEAPER: uma análise dos 10 anos, com ênfase no problema da inadimplência**. 2001. 147p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- KUNZLER, M.T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 45(5): 1363-393, Set./out. 2011.
- LOURENZANI, W.L.; SMITH LOURENZANI, A.E.B. Perspectivas do Agronegócio Brasileiro de amendoim. **Informações Econômicas**, SP, v.39, n.2, fev. 2009.
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. Departamento de Economia Agrícola. Coordenação-Geral de Análises Econômicas. 2017. **Estatísticas e Dados Básicos de Economia Agrícola**. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2010.
- MOYANO-ESTRADA, E.; dos ANJOS, F. S. New forms of economic cooperation in family agriculture: the case of condominiums in Santa Catarina, Brazil. **Journal of Rural Cooperation**, v. 29, n. 1, 2001.
- NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A. Sistema agroindustrial da cana: cenários e agenda estratégica. **Economia Aplicada** [online]. 2007, vol.11, n.4, pp. 587-604. ISSN 1980-5330. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-80502007000400007>.
- NOGUEIRA JUNIOR, S.; TSUNECHIRO, A. Produção agrícola e infra-estrutura de armazenagem no Brasil. **Informações Econômicas**, SP, v.35, n.2, fev. 2005.
- OLIVEIRA, A.L.R. A logística agroindustrial frente aos mercados diferenciados: principais implicações para a cadeia da soja. **Informações Econômicas**, SP, v. 41, n. 6, jun. 2011.
- OLIVO, C.J. **Sustentabilidade de condomínios rurais formados por pequenos agricultores familiares: análise e proposta de modelo de gestão**. 2000. 269p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- POWER, D.J.; GANNON, M.J.; MCGINNIS, M.A.; SCHWEIGER, D.M. Strategic Management Skills (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986). In: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2010.
- RIQUINHO, D.L.; HENNINGTON, É.A. Aderir ou resistir ao cultivo do tabaco? Histórias de trabalhadores rurais de localidade produtora no Sul do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 19(10):3981-3990, 2014. DOI: 10.1590/1413-812320141910.08792014.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Anais. Encontro anual da ANPAD**; ENANPAD 2002.

SANTOS, A.R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6 ed. rev. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2006.

SARMENTO, M.B. Diagnóstico da vitivinicultura na Campanha Gaúcha: uma análise SWOT. **Revista Agropampa**, v. 1, n. 1, janeiro-junho/2016.

SASSERON, J.L. Armazenamento de grãos. In: GOMES, R.A.R.; CASTRO, M.F.P.M.; VALENTINI, S.R.T.; BOLONHEZI, S. (Coord.). **Atualização em tecnologia de pós-colheita de grãos**. Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL, 1995. P. 50-87.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis, 2001. 121 p.

SOARES, T.C.S.; JACOMETTI, M. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio**. Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

VASCONCELLOS FILHO, P. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, v.19, n.2, p. 115-127, 1979.

VENTUROSO, L.J.; PEDRO FILHO, F.S. Estudo de Caso da Bovinocultura de Corte em Rolim de Moura, mediante análise SWOT. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.3, n.2, p. 41-66, maio/ago. 2010 - ISSN 1981-9951

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1 – Introdução à administração estratégica. p. 23-40.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

*Submetido em 17/05/2016  
Aprovado em 30/04/2018*

**Sobre o(s) Autor(es):**

**Amanda Cristina Gaban Filippi**

*Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da UFGM e mestre em Agronegócios PROPAGA/ UnB Engenheira Agrônoma da ESALQ / USP.*

Email: amandagaban@hotmail.com

**Patricia Guarnieri**

Professora Dra. UnB - Universidade de Brasília FACE - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração Programa de Pós-Graduação em Agronegócios Programa de Pós-Graduação em Administração.

Email: profpatriciaunb@gmail.com

**José Márcio Carvalho**

Professor Dr. UnB - Universidade de Brasília FACE - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Email: [jmcarvalho1708@gmail.com](mailto:jmcarvalho1708@gmail.com)

**Cleonice Borges de Souza**

Professora Dra. UFG Programa de Pós-Graduação em Agronegócios - PPAGRO/UFG.

Email: [cleonicebsouza@gmail.com](mailto:cleonicebsouza@gmail.com)

**José Elenilson Cruz**

Professor do *Programa de Pós-graduação em Agronegócios da UFG e IFB.*

Email: [elenilsoncruz@hotmail.com](mailto:elenilsoncruz@hotmail.com)