

O MÉTODO DE ANÁLISE FOFA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DE JOSÉ DA PENHA-RN

Stênio Maia Estevam¹
Cícero Nilton Moreira da Silva²
Alcimária Fernandes da Silva³

Resumo

O presente trabalho apresenta o método de análise das Fortalezas-Oportunidades-Fraquezas-Ameaça (FOFA) como instrumento de planejamento para a agricultura familiar no município de José da Penha-RN. Para sistematizar as informações utilizou-se o modelo FOFA, que tem como fundamento o princípio da organização e sistematização dos fatores internos (Fortalezas e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças). Com a forma de alcançar tal objetivo, selecionou-se, através de oficinas de trabalhos com atores sociais, os aspectos socioeconômicos e ambientais que estão diretamente relacionados ao processo de planejamento do município. Os resultados obtidos mostraram que o processo de planejamento participativo é essencial para as tomadas de decisões do município. Por fim, foi construído o modelo socioeconômico e ambiental F-O-F-A, levando em consideração os resultados das oficinas de trabalho.

Palavras-chave: Agricultura familiar, Sustentabilidade; Modelo Fortaleza-Oportunidade-Fraqueza-Ameaça.

Introdução

Na pré-história, o homem iniciou o cultivo da terra a partir do Período Neolítico ou Idade da Pedra Polida. Foi a partir desse momento que passou a interferir no meio ambiente como meio de produção, apesar do cultivo favorecer apenas a necessidade básica. Na Idade Antiga, com a formação das primeiras civilizações, o homem passou a interferir cada vez mais no meio ambiente a partir da agricultura, domesticação de animais e as primeiras formas de comercializar. Na Idade Média, a terra era o principal foco dos senhores feudais, no qual a agricultura passou a provocar uma modificação radical nos ecossistemas (MAY *et al*, 2010).

Com o advento da Revolução Industrial, o homem passou a produzir em larga escala e não mais para sua subsistência, mas para atender a demanda do mercado capitalista, visando obter o máximo de lucro sem se preocupar com os males causados ao meio ambiente em que

¹ Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. BR – 405, Km – 153 – Bairro A r i z o n a, C E P 59900 - 000, Pau dos Ferros-RN. E-mail: steniopinheiromaia@hotmail.com

² Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. BR – 405, Km – 153 – Bairro A r i z o n a, C E P 59900 - 000, Pau dos Ferros-RN. E-mail: ciceronilton@yahoo.com.br

³ Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. BR – 405, Km – 153 – Bairro A r i z o n a, C E P 59900 - 000, Pau dos Ferros-RN. E-mail: alcimariafernandes@hotmail.com

vivia. E já em meados do século passado, a produção de bens industriais e seu consumo exacerbado prenunciava a insustentabilidade do modelo, gerando poluição, problemas sociais e destruindo os ecossistemas e biodiversidades existentes no planeta, bem como proporcionando mudanças acentuadas no cenário econômico.

Para Almeida (2002), a ideia de desenvolvimento sustentável vem sendo difundida como meio para uma nova sociedade, capaz de assegurar, no presente e no futuro, a sobrevivência da humanidade e do meio ambiente. Porém, ressalta que a ideia presente, o conceito de desenvolvimento abriga várias visões de mundo, sendo que a maioria delas é unânime em aceitar que a noção de desenvolvimento está ligada à preservação ambiental.

Compreender o desenvolvimento sustentável no contexto da agricultura familiar exige, pois, que se considere em igual grau de importância, a sua diversidade produtiva, a preservação ambiental e cultural, as tecnologias apropriadas e demais elementos pertinentes ao bem-estar do ambiente e da sociedade. Assim sendo, o estudo do desenvolvimento sustentável na agricultura deve ancorar-se na percepção da relação intrínseca entre as diferentes variáveis econômicas, sociais e ambientais, além das tecnologias e culturas, e na valorização do saber da experiência dos agricultores.

De acordo com Silva (2006, p.124) “O caminho para a formulação de políticas apropriadas para o desenvolvimento regional, considerando suas condições naturais, é o aprofundamento dos estudos e do conhecimento da realidade local [...]”. Além disso, ele afirma que as propostas e práticas que vêm sendo orientadas para a convivência no semiárido nordestino “[...] estão substancialmente ligadas a um paradigma de sustentabilidade do desenvolvimento que propõe a harmonização entre justiça social, eficiência econômica, a diversidade cultural e a cidadania política” (SILVA, 2006, p. 124).

Dessa maneira, pensar na proposta de desenvolvimento no Semiárido é antes de tudo pensar em práticas que incluam a ampliação da participação da sociedade no planejamento e no delineamento de políticas públicas. Através de um planejamento estratégico e a participação efetiva da sociedade, é possível identificar forças potencializadoras e diferentes problemáticas que possam interferir na perspectiva do processo de desenvolvimento sustentável na agricultura familiar, torna-se fundamental o uso de um modelo que categorize e organize as informações. Sendo imprescindível a utilização do modelo das Fortalezas-Oportunidades-Fraquezas-Ameaças (FOFA).

Segundo Buarque (2004), o modelo FOFA é um método, que organiza as informações sobre os problemas e potencialidades, servindo de instrumento para uma melhor percepção dos fatores internos e externos que interferem no processo de Desenvolvimento Sustentável.

Com base nessas considerações e outras discussões, este trabalho tem como objetivo apresentar o método de análise FOFA como instrumento de planejamento para a agricultura familiar no município de José da Penha-RN.

2. Referencial Teórico

2.1 Sustentabilidade no contexto da Agricultura Familiar

A agricultura familiar segundo Wanderley (2009, p. 156) é entendida “[...] como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo”.

A Lei nº 11.326 de 2006, através do seu artigo 3º, define agricultor familiar àquele que,

Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originária de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Mello (2007) afirma que a ideia de uma “agricultura familiar sustentável” revela, antes de tudo, a crescente insatisfação com o *status quo* da agricultura moderna. Ele indica o desejo social de sistemas produtivos, os quais, simultaneamente, conservem os recursos naturais e forneçam produtos mais saudáveis, sem comprometer os níveis tecnológicos já alcançados de segurança alimentar. E isso seria o resultado de emergentes pressões sociais por uma agricultura que não prejudique o meio ambiente e a saúde.

Carmo (2003 *apud* ASSAD; ALMEIDA, 2004) afirma que embora a sustentabilidade da agricultura seja defendida e almejada por diferentes setores produtivos e por diferentes segmentos sociais, ela ainda se apresenta utópica. As alternativas de manejo agrícola sustentável, que permitem a minimização de danos ambientais, esbarram muitas vezes em interesses econômicos distintos. Além disso, mesmo quando se observa uma melhora na

relação agricultura e ambiente, por meio de tecnologias consideradas menos agressivas, esta nem sempre está associada a uma sustentabilidade social.

A estrutura de produção denominada de *agricultura familiar* é um sistema complexo em que o processo de decisão é definido por múltiplos objetivos: técnicos, econômicos e sociais. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) define a agricultura familiar como “[...] uma forma de produção, onde predomina a interação entre a gestão e trabalho, a direção do processo produtivo pelos agricultores familiares, com ênfase na diversificação e utiliza o trabalho familiar complementado pelo trabalho assalariado” (PRONAF, 2002 *apud* GASTAL, 2008).

Segundo Dollé (1995 *apud* GASTAL, 2008), são várias as características que diferenciam a agricultura familiar, como: a existência de forte ligação da disponibilidade de mão de obra com a dinâmica familiar; a integração entre o capital de exploração e o patrimônio familiar; do mesmo jeito que, o objetivo principal não é a remuneração obrigatória dos fatores de produção, mas a conservação desses fatores de produção, a posse frequente de múltiplas atividades e a busca da otimização de funções complexas.

Pedroso (2000) afirma que um dos caminhos para a construção de um modelo de desenvolvimento rural sustentável no Brasil é a ampliação, a viabilização e o fortalecimento da agricultura familiar, bem como a promoção de uma tecnologia ecológica que conserve os recursos naturais.

Ainda de acordo com Pedroso (2000), a construção de um novo modelo de desenvolvimento rural deve combinar ações voltadas para mudar as políticas do Governo Federal e Estadual e, ao mesmo tempo, incentivar iniciativas locais que promovam novos processos de desenvolvimento ao nível dos municípios. Portanto, é importante deixar claro que o desenvolvimento sustentável não deve apenas ser propulsado pelo governo, mas é importante que seja atuado pela dimensão local. Desta forma, a sociedade necessita de uma maior qualificação da sua organização e da sua participação nos debates sobre os rumos do desenvolvimento do país, com o fortalecimento dos diversos movimentos e entidades que organizam os agricultores, ampliando suas capacidades de elaborar políticas e imprimir novos processos de desenvolvimento.

2.2. Planejamento Estratégico no contexto da Agricultura Familiar

Para ter um Desenvolvimento Local (DL) se faz necessário um planejamento, o qual se torna um instrumento essencial na busca de mitigar os impactos sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, buscando um equilíbrio com vista a alcançar os objetivos comuns.

Segundo Santos (2004, p. 24), planejamento é:

Um processo contínuo que envolva coleta, organização e análise sistematizadas das informações, por meio de procedimentos e métodos, para chegar à decisão ou escolha acerca das melhores alternativas para o aproveitamento dos recursos disponíveis. Sua finalidade é atingir metas específicas no futuro, levando a melhoria de uma determinada situação e ao desenvolvimento das sociedades.

O planejamento obedece a várias etapas sequenciadas, interligadas e continuadas para que o mesmo seja eficaz e traga resultados satisfatórios. Buarque (2004, p. 103), afirma que são etapas do planejamento “[...] o conhecimento da realidade, a tomada de decisão, a execução do plano, o acompanhamento, o controle e a avaliação das ações”.

Para que se alcance o desenvolvimento sustentável, é necessário o planejamento participativo, com o envolvimento de todos os agentes sociais em conjunto (governo, setor privado/empresas, sociedade civil organizada e a população), de modo que seja equitativo e atenda às necessidades coletivas, comuns a toda a população, de acordo com suas necessidades.

Para que o planejamento estratégico leve ao desenvolvimento sustentável é necessário um claro esforço de seletividade e priorização, concentrando as ações nos fatores centrais e determinantes do futuro. Dessa forma, a participação dos agentes sociais é essencial na elaboração das políticas públicas, devendo-se recorrer na utilização de metodologias participativas visando diagnosticar e/ou planejarem propostas para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Dentre as metodologias de planejamentos destaca-se o Diagnostico Rápido Participativo (DRP), que é utilizado para conhecer, avaliar e planejar ideias, problemas, oportunidades obstáculos locais e desenvolvimento regional, entre outros (BUARQUE, 2004).

2.1.1 O Modelo das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

Pensar na proposta de Desenvolvimento Local Sustentável, tomando como parâmetro a sua aplicabilidade, torna-se necessário o conhecimento específico, aprofundado e mais detalhado, para tanto foi criado o modelo de análise FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A matriz FOFA é uma ferramenta de gestão muito utilizada no processo de planejamento estratégico empresarial e que de igual modo é utilizada para o processo de planejamento estratégico territorial. De acordo com Buarque (2004, p.133),

FOFA é um método de organização de problemas e potencialidades e de ameaças e oportunidades que recorre a diagrama que distribui tais componentes em blocos diferenciados, permitindo uma percepção clara dos fatores facilitadores e dificultadores internos e externos.

A Organização Internacional do Trabalho (2004) entende a matriz FOFA como uma ferramenta analítica que permite trabalhar com toda a informação possível de um território e serve para examinar suas fraquezas, ameaças, fortalezas e oportunidades com vista ao desenho de estratégias a serem implementadas no território no âmbito do planejamento estratégico.

As ferramentas de trabalho vão ser estabelecidas de acordo com os gestores e agentes sociais, os quais irão destacar os problemas, que serão analisados de acordo com a gravidade e urgência do município, numa forma simples de hierarquização. Para sistematizar é necessário utilizar uma técnica que recorre a matriz FOFA, que facilita a identificação dos fatores internos e externos. (BUARQUE, 2004).

Conforme a Figura 01, no modelo FOFA a junção de Fortalezas e Oportunidades configura as potencialidades locais; a junção de Fraquezas e Ameaças as limitações locais; a junção de Fortalezas e Ameaças os riscos locais e a junção Fraquezas e Oportunidades configuram os desafios locais.

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da matriz do modelo FOFA:

Figura 01- Representação Gráfica da Matriz FOFA

Matriz FOFA		Fatores de Origem Interna	
		Fortalezas ▼	Fraquezas ▼
Fatores de Origem Externa	Oportunidades ➤	Potencialidades [++]	Desafios [++]
	Ameaças ➤	Riscos [+-]	Limitações [--]

Fonte: Adaptação de Allebrandt *et al* (2009)

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

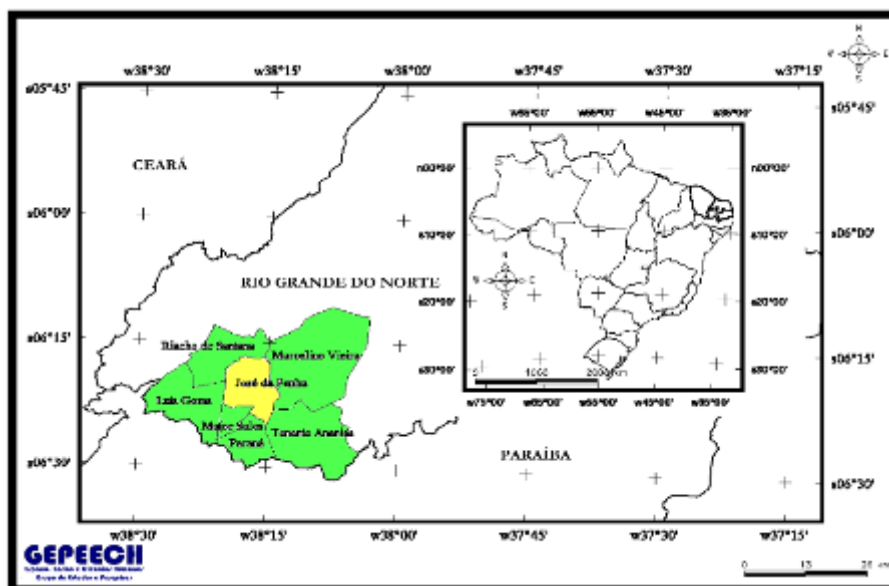
Este trabalho foi desenvolvido nas seguintes etapas: primeiramente, algumas abordagens sobre a sustentabilidade no contexto da agricultura familiar, posteriormente, algumas explanações sobre o planejamento estratégico na agricultura familiar, apresentando o método de análise FOFA, na sequência apresenta o planejamento estratégico participativo a partir das oficinas de trabalhos com os atores sociais e agricultores familiares. Para alcançar nosso objetivo, far-se-á uma discussão à luz dos estudos de Allebrandt (2009), Azevedo (2009), Buarque (2002), Santos (2004), entre outros, bem como a realização de oficinas de trabalho com os atores sociais e os agricultores familiares.

3.1 Localização Geográfica do Município de José da Penha-RN:

O município de José da Penha está localizado no estado do Rio Grande do Norte, Brasil, na mesorregião do Oeste Potiguar e na microrregião de Pau dos Ferros, a uma distância de 416 km da capital Natal, com uma área de 117,6 km.

O município de José da Penha, encontra-se localizado na mesorregião do Oeste Potiguar e na microrregião de Pau dos Ferros, limitando-se com os municípios de Riacho de Santana (Norte), Major Sales e Paraná (Sul), Marcelino Vieira (Leste) e Luís Gomes (Oeste). (IBGE, CANAL CIDADES, 2012), figura 01 que segue.

Figura 01: Localização e Limites Geográficos do Município de José da Penha – RN



Fonte: (IBGE, 2010) Elaboração Cartográfica: Rosalvo Nobre Carneiro, 2013.

4. RESULTADOS DAS OFICINAS DE TRABALHO E APLICAÇÃO DO METÓDO FOFA

Este modelo tem como embasamento os resultados obtidos através das oficinas de trabalho com os atores sociais. O modelo tenta resumir as principais potencialidades e problemáticas do município de José da Penha, a fim de que possa ser estabelecido um modelo que auxilie no processo de planejamento.

MUNICÍPIO DE JOSÉ DA PENHA - RN
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO 2017
Método FOFA - Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E PROBLEMÁTICAS DO MUNICÍPIO					
FATORES INTERNOS			FATORES EXTERNOS		
C E N Á R I O O T I M I S T A	P O N T O S I V O S	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	P O N T O S I V O S	C E N Á R I O O T I M I S T A
		<p>1. Econômicos</p> <p>A – Mão de obra disponível; B – Renda dos aposentados; C – Recursos hídricos, cisternas de placas e qualidades dos solos.</p> <p>2. Social</p> <p>A – Professores qualificados em várias áreas de ensino; B – literatura de cordel, músicos, teatro, coral e flauta; C – Esportes de campo, futsal e vôlei.</p> <p>3. Ambiental</p> <p>A – Solos férteis; B – Clima e sol.</p> <p align="center">USE - AS!</p>	<p>1. Econômicos</p> <p>A – Agricultura familiar, hortigranjeiros e fruticultura irrigada; B – Cajucultura e mandioca, na região serrana, e cultura da mamona; C – Feira livre semanal; D – Festas comemorativas, eventos e festas religiosas.</p> <p>2. Social</p> <p>A – Artesanato de pintura e linha;</p> <p>3. Ambiental</p> <p>A – água armazenada em vários poços no município.</p> <p align="center">TIRE VANTAGENS!</p>		
C E N Á R I O O T I M I S T A	P O N T O S I V O S	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	P O N T O S I V O S	C E N Á R I O O T I M I S T A
		<p>1. Econômicos</p> <p>A - inexistência de abastecimento de água para algumas comunidades rurais; B – insuficiência de mecanização para pequenas propriedades; C – sementes inadequadas para a</p>	<p>1. Econômicos</p> <p>A – desemprego e falta de ocupação e renda; B – estradas vicinais para algumas comunidades encontram-se precárias; C – má qualidade do rebanho e</p>		

E S S I M I S T A	G A T I V O S	região.	transporte inadequado de animais após abate;	G A T I V O S	E S S I M I S T A
		<p>2. Social</p> <p>A – ausência de espaços e ações voltadas para idosos, jovens e crianças e de especialistas em programas de proteção ao idoso.</p> <p>B – ausência de postos de saúde equipados em algumas comunidades e tratamento odontológico na zona rural;</p> <p>C – inexistência de uma farmácia e de um programa de saúde preventiva;</p> <p>3. Ambiental</p> <p>A - má qualidade da água;</p> <p>B – Ausência de educação ambiental;</p> <p>C – ausência de coleta seletiva e transporte inadequado para o lixo.</p> <p style="text-align: center;">ELIMINE – AS!</p>	<p>2. Social</p> <p>A - Gravidez na adolescência e desagregação familiar;</p> <p>B – má qualidade e regularidade da merenda escolar; transporte escolar inadequado para zona rural e ausência de nutricionista na merenda escolar.</p> <p>3. Ambiental</p> <p>A – utilização indiscriminada de agrotóxicos;</p> <p>B – desmatamento da Pedra do letreiro e da Benta;</p> <p>C – lixo colocado a céu aberto e jogado perto de moradias;</p> <p>D – animais mortos depositados próximos das moradias e caça predatória.</p> <p style="text-align: center;">EVITE – AS!</p>		

A estrutura básica desse modelo considera instrumento essencial no processo de planejamento estratégico para o município, onde estão agrupados segundo as dimensões econômica, social e ambiental, de acordo com os fatores internos e externos. Os fatores internos representam as fortalezas e fraquezas em que se encontram o atual quadro do município, onde as informações servirão de referencia para o controle municipal.

Os fatores externos representam as oportunidades e ameaças, onde são decorrentes do ambiente em que se encontra o município de José da Penha, podem ser modificadas com o objetivo de solucionar ou amenizar os problemas.

A junção de todos os fatores (internos e externos), facilita a compreensão sobre os aspectos socioeconômicos e ambientais de José da Penha, tornando um importante instrumento no processo de planejamento estratégico e participativo do município.

5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Ao longo deste trabalho, procurou-se apresentar o método de análise FOFA como instrumento de planejamento no contexto da agricultura familiar, uma vez que pode se tornar um instrumento de planejamento para os gestores de diferentes organizações, governamentais ou não, pensando em políticas de desenvolvimento rural pautadas na sustentabilidade local.

A aplicação do instrumento também poderá servir como meio de inserir os agricultores na discussão e de buscar melhorias para as problemáticas detectadas.

Dessa maneira, espera-se que a leitura do texto sirva para despertar o interesse de novos pesquisadores e para reflexão do público interessado no assunto. Assim sendo, é imprescindível que todos tenham consciência da importância da temática, e que o mesmo possa se constituir num instrumento para auxiliar na busca por novos conhecimentos e alternativas de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Jalcione. A problemática do desenvolvimento sustentável. In: BECKER, Dinizar Fermiano (org). **Desenvolvimento Sustentável: necessidades e/ou possibilidades?**, 4. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002. Cap. 1, 21-29.

ASSAD, M. L. L; ALMEIDA, J. Agricultura e sustentabilidade – Contexto, desafios e cenários. **Ciência e Ambiente**, n. 29, 2004.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamound, 2004.

GASTAL, M. L. **A representação social do desenvolvimento rural sustentável construída por assentados: o caso do projeto Unai**. 232f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MELLO, R. L. **Agricultura familiar sustentabilidade social e ambiental**, 2007. Disponível em: < <http://agro.unitau.br:8080/dspace/handle/2315/137> >. Acesso em: 02 de abril. 2017.

PEDROSO, M. T. C. **Agricultura Familiar Sustentável: Conceitos, experiência e lições**. 111f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SILVA, Roberto Marinho Alves da. **Entre o combate à pesca e a convivência com o Semi-Árido: transições paradigmáticas e sustentabilidade do desenvolvimento**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – UNB, Brasília, 2006. 298 p.

WANDERLEY, Maria de Nazaré Baudel. **O mundo rural como espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: Editora da UFRJ, 2009.