

ANÁLISE SWOT À PRODUÇÃO DA PÊRA PASSA DE VISEU¹

RAQUEL GUINÉ *
GABRIELA PERES **
DULCINEIA FERREIRA *

* Docente da Escola Superior Agrária
e investigadora do Centro de Estudos em Educação, Tecnologias e Saúde (CI&DETS) do Instituto Politécnico de Viseu.

** Ex-Aluna da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viseu.

Resumo

O presente trabalho consistiu na realização de inquéritos, junto dos operadores da pêra de São Bartolomeu e respectivo fruto secado, que são a Cooperativa Agrícola de Fruticultores da Beira Alta CRL e a Cooperativa Agrícola de Mangualde CRL, no sentido de conhecer as características de produção e comercialização deste produto regional.

Foi ainda realizada uma análise SWOT, ou seja, uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, com vista ao estabelecimento de um plano de acção.

Palavras-chave: pêra, pêra secada, produção, análise SWOT.

Abstract

The present work aimed at making enquiries to the operator of the pear S. Bartolomeu and the respective dried fruit, which are the Cooperativa Agrícola de Fruticultores da Beira Alta CRL and the Cooperativa Agrícola de Mangualde CRL, in order to acknowledge the production and commercialization characteristics of this regional product.

It was also made a SWOT analysis, that is to say, an analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, in order to establish a plan of action.

Keywords: pear, dried pear, production, SWOT analysis.

¹ **Agradecimentos:**

- Ao Projecto PTDC/AGR-ALI/74587/2006, financiado pela FCT, e liderado pela Escola Superior Agrária de Viseu.
- À FELBA, Promoção das Frutas e Legumes da Beira Alta, A.C.E.
- Aos Engenheiros Sérgio Andrade e César Pereira.

1. Introdução

A Pêra de Passa de Viseu é um produto tradicional Português, com raízes na Beira Alta, e que é produzido segundo hábitos ancestrais, potenciando os recursos humanos existentes, gerando postos de trabalho e contribuindo para a subsistência de algumas famílias que vêm na Pêra Passa de Viseu uma importante fonte de rendimento, melhorando dessa forma a qualidade de vida das populações e ajudando à sua fixação no interior do país. A tradição consiste na secagem ao sol da pêra de São Bartolomeu, resultando uma pequena pêra secada que é bastante apreciada pelo consumidor. O processo de secagem provoca alterações do sabor, da cor e da textura, e o resultado é uma pêra de cor castanho avermelhado com propriedades elásticas (Ferreira, 2003; Ferreira et al.; 2002 e 2008). A Figura 1 descreve as operações envolvidas no processamento artesanal da Pêra Passa de Viseu.

No entanto, o processo tradicional de secagem solar a céu aberto pode ser experimentalmente substituído por uma estufa solar com extracção de ar, que manterá as propriedades das peras secadas tradicionais, mas que permitirá uma redução do tempo de secagem e uma melhoria significativa da qualidade e das condições de higiene e segurança do produto final (Barroca et al., 2006, Guiné et al., 2007a, 2007b). O fluxograma da Figura 2 apresenta as operações de processamento da Pêra Passa pelo método alternativo, desenvolvido à escala piloto na Escola Superior Agrária de Viseu.

2. Diagnóstico da comercialização da Pêra de São Bartolomeu

A Pêra de São Bartolomeu atinge em todas as campanhas valores aliciantes para quem a produz, valores estes que rondam 9-10 €/kg no produtor, pêras estas já secadas. No consumidor, na época de Natal, atinge valores na ordem dos 20-25€/kg. Na maioria das vezes, a forma de escoamento é garantida por um distribuidor que as adquire a granel, transportando-as para os grandes mercados do Porto e Lisboa.

No ano de 2007, porém, ocorreram grandes mudanças no que à Pêra Passa de Viseu diz respeito, devido às novas exigências de higiene e transporte. Os distribuidores, alertados para estas rápidas alterações, começaram a abdicar do produto, visto que os produtores não têm condições para obedecer ao conjunto de normas que actualmente lhes são exigidas, designadamente rotulagem, facturação, higiene e segurança alimentar.



Figura 1. Fluxograma do método tradicional da obtenção da Pêra Passa de Viseu.



Figura 2. Fluxograma do método não tradicional da obtenção da Pêra Passa de Viseu

Presentemente, um sério problema transversal a todo o sector, é o envelhecimento dos actores da fileira, maioritariamente com idade superior a 65 anos. Estes, habituados aos tradicionais métodos de concepção do produto (descasque à mão, secagem e espalma), vêm-se desenquadrados das novas exigências de mercado, sendo

este um sério problema que põe em causa a própria existência desta tradição, podendo contribuir para o abandono da actividade por parte de quem a produz.

O interesse por parte dos jovens empresários é uma realidade, podendo tornar-se numa séria oportunidade para o garante da expansão deste produto no mercado. Estes, porém, sentem-se desapoiados, pois necessitam de equipas técnicas capazes de desenvolver trabalhos de experimentação, assim como de garantir apoio técnico na produção. Entre as várias temáticas em que os jovens investidores mais necessitam de informação estão incluídas os porta enxertos, rega, densidade de plantação e questões de higiene e segurança alimentar, assim como um conjunto de acções de marketing/promoção de produtos, que permitam uma melhor penetração do produto nos mercados nacionais e internacionais.

3. Entrevistas aos operadores

É de extrema importância o papel das organizações de produtores do sector cooperativo, relacionadas com a fruticultura da região, já que estas têm um papel fundamental no aconselhamento junto dos produtores.

No âmbito do presente trabalho foram entrevistados os seguintes operadores: Cooperativa Agrícola de Fruticultores da Beira Alta CRL e Cooperativa Agrícola de Mangualde CRL, inquiridos em pontos estratégicos de escoamento da pêra.

A Cooperativa Agrícola de Mangualde CRL tem 387 associados, 204 dos quais estão activos, tendo apenas um associado que produz pêra de São Bartolomeu. A Cooperativa tem capacidade de armazenamento total de 5100 toneladas (2300 toneladas em atmosfera controlada (ATC) e 2800 em atmosfera normal (ATN)). A área de produção abrangida é de 326 hectares, tendo implementado o sistema de controlo de qualidade HACCP, assim como o sistema de controlo à entrada e saída. Os concelhos de actuação são: Mangualde, Nelas, Carregal do Sal, Santa Comba Dão, Oliveira do Hospital, Seia, Gouveia, Celorico da Beira, Guarda, Covilhã, Penalva do Castelo, Aguiar da Beira, Viseu, São Pedro do Sul e Tondela.

A Cooperativa Agrícola de Fruticultores da Beira Alta CRL tem 640 associados, 104 dos quais estão activos, tendo apenas um associado que produz pêra de São Bartolomeu. A Cooperativa tem capacidade de armazenamento total para 4000 toneladas (3200 toneladas em atmosfera controlada (ATC) e 800 toneladas em atmosfera natural (ATN)). A área de produção abrangida é de 250 hectares, tendo implementado o sistema de controlo de qualidade HACCP. A zona de intervenção é: Fornos de Algodres, Trancoso, Pinhel, Alfandega da Fé, Mangualde, Nelas, Carregal do Sal, Santa Comba Dão, Oliveira do Hospital, Seia, Gouveia, Guarda, Covilhã, Penalva do Castelo, Aguiar da Beira, Viseu, São Pedro do Sul e Tondela.

Os objectivos principais das cooperativas entrevistadas são a recepção, armazenamento, conservação e comercialização da produção dos associados, apelando a uma política de concentração e congregação. O tipo de serviço prestado é o escoamento, armazenamento, conservação, apoio técnico, incluindo a evolução da maturação e o fornecimento de adubos e pesticidas.

No que respeita aos equipamentos disponíveis nas instalações dos operadores entrevistados, constata-se a importância das câmaras de conservação de atmosfera normal, calibradores, empilhadores, camiões de transporte refrigerados, embaladoras e câmaras de atmosfera controlada.

Quanto aos produtos comercializados pelos operadores, constata-se que a maçã é o produto mais comercializado em ambas as cooperativas (90%), mas são também comercializados, em menor quantidade (10%), o marmelo, a pêra e a avelã.

No que respeita aos circuitos de comercialização, verifica-se que na Cooperativa Agrícola de Mangualde CRL o escoamento principal do seu produto (50-74%) efectua-se através das grandes superfícies, sendo o produto remanescente escoado através do mercado local e do mercado abastecedor.

A Cooperativa Agrícola de Fruticultores da Beira Alta CRL tem como principal circuito de comercialização o mercado abastecedor (40%) e o distribuidor (40%), escoando menos de 25 % para o mercado local.

Os principais problemas que se colocam actualmente ao sector, segundo os operadores entrevistados, são a dificuldade de comercialização, a área reduzida das explorações, a falta de apoio técnico e a falta de mão-de-obra qualificada. Na sua opinião, as soluções possíveis para resolver os actuais problemas do sector são as campanhas de marketing e promoção de produtos, um maior apoio técnico, a centralização de produção (OP's fortes) e a exploração de novos mercados.

Os entrevistados estão de acordo quanto às características do perfil de um agricultor moderno. Estes devem ser jovens, com elevado nível de formação agrícola e que estejam ligados a explorações com dimensão superior a 3 hectares.

No que respeita a estratégias de marketing, as principais linhas mestras a desenvolver na produção de produtos de qualidade (DOP, IGP, Agricultura Biológica, Produção Integrada) passam por dar conhecimento ao consumidor e a quem vende sobre o que que são estes produtos, quais as suas potencialidades e vantagens competitivas. Organizar provas de degustação, por exemplo, pode ser uma forma de aumentar a procura por este produto. Também se deve estimular potenciais aderentes à certificação, através da redução de custos do processo e salientando a sua importância futura.

Os inquiridos afirmam que a certificação só é credível se houver fiscalização eficiente e se houver um apoio aos produtores no sentido de os ajudar a cumprir as especificações exigidas.

Quanto a projectos de investigação e desenvolvimento, os inquiridos sugerem a realização de alguns estudos em áreas que consideram importantes: ensaios de novos porta-enxertos, monda química de frutos, sistemas de rega, projectos de experimentação e divulgação.

Quando colocados perante a questão: “Pretende incentivar os associados a produzir novos produtos, como por exemplo a pêra de São Bartolomeu?”, os inquiridos responderam afirmativamente, considerando a possibilidade de ser um complemento à produção actual, pelo facto de ser um produto com potencial e, conseqüentemente, com mercado garantido.

No que respeita a sugestões para recuperar e implementar a pêra de São Bartolomeu, os inquiridos sugerem que se façam vários estudos sobre a pereira de São Bartolomeu (porta enxerto e compasso) e que se incentivem os produtores para que estes aumentem a produção. É ainda importante procurar novos mercados e demonstrar a mais-valia da Pêra Passa.

Em relação à formação profissional para agricultores, as áreas de interesse a promover em futuros cursos de formação destinados aos fruticultores devem incidir, segundo os entrevistados, nas temáticas das podas, instalação de pomares (porta enxertos e cuidados a ter com a plantação), rega, fertilização, fitossanidade da cultura, higiene e segurança no trabalho e incentivos financeiros disponíveis. As áreas de interesse a promover em futuros cursos de formação destinados aos técnicos agrícolas devem incidir, segundo os entrevistados, nas temáticas das podas, porta-enxertos, fertilidade e rega.

4. Análise SWOT

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças ” (SUN TZU, 500 a.C.)

A análise SWOT compreende a análise dos pontos Fortes (*Strengths*) e Fracos (*Weaknesses*) de uma organização e a sua relação com as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) do meio envolvente.

A análise SWOT é uma ferramenta de suporte importante para a tomada-de-decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo da organização (Kotler, 1988). Através da identificação dos pontos fortes, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças, a organização pode construir estratégias em face dos postos fortes, eliminar as suas fraquezas, e explorar as oportunidades para as usar como contra-ameaças.

A ferramenta SWOT subdivide-se em duas análises complementares entre si: a análise externa e a análise interna (Dyson, 2004).

Análise Externa

A análise externa corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a organização actua. Compreende factores provenientes do mercado e do meio envolvente, e, portanto, decisões e circunstâncias fora do controlo directo da organização. Esta deve tirar partido dessas circunstâncias quando elas constituam oportunidades, isto é, quando signifiquem aspectos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da organização; ou, alternativamente, proteger-se, construindo barreiras defensivas contra as ameaças externas, relacionadas com os aspectos negativos da envolvente, com impacto importante no negócio da organização.

Análise Interna

A análise interna corresponde aos principais aspectos que diferenciam a organização ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da organização, e portanto constituem decisões e níveis de performance que a empresa pode gerir. Os pontos fortes são as vantagens internas da organização ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes; enquanto que nos pontos fracos se enquadram as desvantagens internas da organização ou produto(s) em relação aos concorrentes.

A análise SWOT sumaria os factores internos e externos mais importantes que podem influenciar o futuro da organização, e que são referidos como factores estratégicos (Kangas et al, 2003). Os ambientes interno e externo consistem em variáveis que estão dentro e fora da organização, respectivamente. A gestão da organização não tem efeito a curto prazo em qualquer deste tipo de variáveis (Houben et al, 1999).

Uma análise ambiental cuidada é importante para o reconhecimento da variedade de forças internas e externas com as quais a organização é confrontada. Estas forças podem incluir potenciais estímulos, mas por outro lado, podem constituir potenciais limitações no que respeita ao desempenho da organização ou aos objectivos que esta pretende atingir (Houben et al, 1999). A informação obtida pode ser sistematicamente representada numa matriz (Ulgen e Mirze, 2004), ou então diferentes combinações dos quatro factores da matriz (Dincer, 2004) podem ajudar na determinação das estratégias para o longo prazo.

Quando utilizada correctamente, a análise SWOT pode fornecer uma boa base para a formulação estratégica (Kajanus et al, 2004). Contudo, a própria análise também apresenta algumas fragilidades, associadas às próprias etapas de identificação, medição e avaliação (Hill e Westbrook, 1997; McDonald, 1993). Na análise SWOT convencional a magnitude dos factores não é quantificada para determinar o efeito de cada factor no plano estratégico proposto (Masozera *et al.*, 2006). Assim, esta não fornece um meio

analítico de determinar a importância relativa dos factores, ou a possibilidade de aceder a decisões alternativas baseadas nestes factores (Kajanus et al, 2004). A análise SWOT possibilita a categorização pelos analistas dos factores como sendo internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) em relação a uma determinada decisão, e como tal permite-lhes a comparação das oportunidades e ameaças com as fraquezas e pontos fortes (Shrestha et al, 2004). Ainda assim, o resultado da análise SWOT é, muitas das vezes, uma mera listagem ou um exame qualitativo incompleto dos factores internos e externos (Kangas et al, 2003).

Kurttila et al (2000) desenvolveram um método híbrido para eliminar as fraquezas nos passos de medição e avaliação da análise SWOT. Esta técnica, denominada por processo hierárquico analítico (AHP - Analytical Hierarchy Process), foi mais tarde referenciada como A'WOT (Leskinen et al, 2006). Este método híbrido foi testado e utilizado em vários estudos (Leskien at al, 2006; Masozera et al, 2006; Stewart et al, 2002).

A análise SWOT apresentada neste trabalho foi obtida a partir de diversas verificações, tais como entrevistas aos agricultores e operadores, sentimentos, motivações, entre outros, sendo assim uma importante ferramenta para se estruturar um conjunto de tarefas que possam tornar este produto cada vez mais apetecível por parte de quem o produz e o consome.

O Quadro 1 resume os pontos fortes e pontos fracos identificados no estudo, e o Quadro 2 apresenta as oportunidades e as ameaças que se colocam perante este produto.

Retomando o que foi exposto anteriormente sobre a análise SWOT, é possível dizer que as ameaças (Threats), em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise SWOT substitui o factor "ameaças" ("Threats") pelo factor "tempo" ("Time"), e a componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das Organizações.

Quadro 1. Pontos Fortes e Pontos Fracos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Demonstração de interesse em investir por parte de jovens empresários Agrícolas ● Cadastro parcelar dos produtores actualizado ● Preços de venda muito aliciantes ● O mercado aprecia o produto ● Condições edafoclimáticas favoráveis ao aumento da produção da Pêra de São Bartolomeu 	<ul style="list-style-type: none"> ● População envelhecida ● Baixo nível de escolaridade ● Dificuldade de comercialização ● Desorganização dos Operadores ● Área reduzida das explorações ● Variações climáticas ● Segurança Alimentar não garantida ● Falta de apoio técnico ● Inexistência de políticas de marketing / promoção ● Não existe controlo de qualidade sistematizado ● Insuficiente nível tecnológico ● Falta de mão-de-obra qualificada ● Pomares envelhecidos ● Reduzida quantidade da Pêra São Bartolomeu disponível no mercado ● Reduzida mecanização das explorações

Quadro 2. Oportunidades e Ameaças.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Implementação de campanhas de Marketing / Promoção do produto ● Exploração de Novos Mercados (Nacional e Internacional) ● Maior apoio técnico ● Certificação e diferenciação dos produtos ● Garantir a Segurança Alimentar ● Apoio à modernização das explorações ● União dos operadores comerciais ● Incentivos financeiros no âmbito do QREN prevêm fortes apoios aos produtos regionais ● Actividade complementar a outros modos de Produção (Vinha, Produção de queijos, etc.) ● Importância de realizar diversos trabalhos de investigação/ Experimentação para revitalizar a Pêra de São Bartolomeu. 	<ul style="list-style-type: none"> ● População Agrícola envelhecida ● Desunião dos operadores comerciais ● Desmotivação dos jovens pelo sector agrícola ● Modos de produção ultrapassados ● Deficiente nível de conhecimentos em algumas áreas específicas ● Baixa qualificação dos produtores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROCA, M.J.M.C.; GUINÉ, R.P.F.; PINTO, A.; GONÇALVES, F.; FERREIRA, D.M.S. (2006). Chemical and microbiological characterization of Portuguese varieties of pears. *Food and Bioproducts Processing: Trans IchemE, part C*, 84 [C2], 109-113.
- DINCER, O (2004). *Strategy Management and Organization Policy*, Beta Publication, Istanbul.
- DYSON, RG (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research* 152, 631-640.
- FERREIRA, D.; GUYOT, S.; MARNET, N.; DELGADILLO, I.; RENARD, C.M.G.C.; COIMBRA, M. A. (2002). Composition of phenolic compounds in a Portuguese pear (*Pyrus communis* L. var. S. Bartolomeu) and changes after sun-drying. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 50, 4537-4544.
- FERREIRA, D.; LOPES da Silva, J. A.; PINTO, G.; SANTOS, C.; DELGADILLO, I.; COIMBRA, M. A. (2008). Effect of sun-drying on microstructure and texture of S. Bartolomeu pears (*Pyrus communis* L.). *J. European Food Research and Technology*, 226 [6], 1545-1552.
- FERREIRA, D.M.S. (2003). *Estudo das transformações bioquímicas e químicas da pêra de S. Bartolomeu durante o processo de secagem – recurso endógeno da região de Viseu*. Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, Portugal, 244 pp.
- GUINÉ, R. P. F.; FERREIRA, D. M. S.; BARROCA, M. J.; GONÇALVES (2007a). F. M. Study of the Drying Kinetics of Solar-Dried Pears. *Biosystems Engineering*, 98 [4], 422-429.
- GUINÉ, R. P. F.; FERREIRA, D. M. S.; BARROCA, M. J.; GONÇALVES, F. M. (2007b). Study of the Solar Drying of Pears. *International Journal of Fruit Science*, 7 [2], 101-118.
- HILL, T; WESTBROOK, R (1997) *SWOT analysis: it's time for a product recall*, Long Range Planning 30, 46-52.
- HOUBEN, G; LENIE, K; VANHOOF, K (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems* 26, 125-135.
- KAJANUS, M; KANGAS, J; KURTTILA, M (2004). The use of value focused thinking and the A*WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management* 25, 499-506.
- KANGAS, J; KURTTILA, M; KAJANUS, M; KANGAS, A (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach, *Journal of Environmental Management* 69, 349-358.
- KOTLER, P (1988) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, New Jersey.
- KURTTILA, M; PESONEN, M; KANGAS, J; KAJANUS, M (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics* 1, 41-52.
- LESKINEN, LA; LESKINEN, P; KURTTILA, M; KANGAS, J; KAJANUS, M (2006). Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station, *Forest Policy and Economics* 8, 267-278.
- MASOZERA, MK; ALAVALAPATI, JRR; JACOBSON, SK; SHRESTA, RK (2006). Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda, *Forest Policy and Economics* 8, 206-216.
- MCDONALD, MHB (1993). *The Marketing Planner*, Butter-worth-Heinemann, Oxford.
- SHRESTHA, RK; ALAVALAPATI, JRR; KALMBACHER, RS (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in South-central Florida: na application of SWOT-AHP method, *Agricultural Systems* 81, 185-199.
- STEWART, R; MOAMED, S; DAET, R (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study, *Automation in Construction* 11, 681-694.
- ULGEN, H; MIRZE, SK (2004). *Strategic Management*, Literatur Publication, Istanbul.