

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ-  
CAMPUS CASTANHAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO  
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

**FABIO DIAS DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A  
COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA**

CASTANHAL  
2018

**FABIO DIAS DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A  
COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal.

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

CASTANHAL  
2018

---

S237p Santos, Fabio Dias dos

Planejamento estratégico: uma ferramenta de gestão para a cooperativa de agricultores familiares de Terra Alta. / Fabio Dias dos Santos. — 2018.

115 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2018.

1. Desenvolvimento rural – Terra Alta (PA). 2. Cooperativas. 3. Planejamento estratégico. 4. Economia social. 5. Cooperativismo. 6. Agricultura familiar. 7. Gestão. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 307.1412098115

---

**FABIO DIAS DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A  
COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE TERRA ALTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal.

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

BANCA EXAMINADORA:

---

**Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis**  
(IFPA – Orientador)

---

**Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira**  
(IFPA/Campus Castanhal – Membro)

---

**Prof. Dr. Walery Costa dos Reis**  
(IFPA/Campus Paragominas – Membro)

CASTANHAL  
2018

Com amor, ao meu filho Enzo Ravagni Dias que está muito além de todos os sonhos que eu pudesse idealizar ou até mesmo planejar.

À minha esposa Juliana Dias, pela paciência e companheirismo em todos os momentos.

Aos meus pais, Carlos e Florinda Santos, pelo amor, educação e apoio incondicional.

À minha irmã, Vanessa e cunhado Rafael, pelo apoio logístico e incentivo durante este processo.

**AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, venho agradecer por mais esta benção em forma de conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Professor Dr. Adebaro Alves dos Reis, agradeço pela orientação e aprendizado.

A todos os associados da Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta - Pará, que se tornaram amigos queridos ao longo da pesquisa.

Aos membros da banca pelas valiosas contribuições e sugestões de melhoria.

Aos colegas da turma de mestrado 2016, em especial ao Sr. Lauro, Felipe, Paula e Fernanda Barata, que, além de companheiros de viagem, Belém-Castanhal, foram grandes parceiros e incentivadores em todos os trabalhos em grupo.

À secretaria acadêmica por todo o suporte, atenção e orientação, em especial a colega de turma Suellen Santos.

A todos os amigos da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, em especial ao Prof. Raimundo Sanches, a Sra. Suellen Ramos e o Sr. Tiago Vieira, que foram incentivadores no dia a dia de trabalho.

Agradecimento especial à Prof<sup>ª</sup>. Vanessa Mello, que com muita propriedade me auxiliou quanto à metodologia científica do trabalho.

Aos meus amigos do Campus Industrial de Marabá, pelo incentivo, em especial ao meu amigo e compadre Juliano Bozi pela contribuição.

Ao colega de mestrado, Rosalvo Júnior, pela parceria e contribuição durante o trabalho de campo na Coafta.

Agradecimento especial ao Prof. Eduardo da UFPA, que com muita propriedade me auxiliou com a análise dos dados.

A todos os demais familiares e amigos, que sempre estiveram presentes de alguma forma, dando apoio e incentivando.

A mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa (SOTO, 2002).

## RESUMO

É possível compreender que as técnicas de planejamento têm evoluído na medida em que os modelos adotados congregam aspectos que foram negligenciados anteriormente, como, por exemplo, o planejamento de longo prazo, que excedeu a visão do modelo anterior, que era anual, e incorporou a projeção de intenções a longo prazo. Em seguida, o Planejamento Estratégico suplantou o aspecto exclusivamente financeiro, passando a agrupar os fatores ambientais (internos e externos) que podem interferir ou potencializar o seu comportamento. Na década de 80, a Administração Estratégica procurou aproximar o planejamento da implementação, de forma que os planos e as estratégias traçadas compusessem referenciais para a gestão das organizações. Esse método de aceleradas mudanças afeta, significativamente, as organizações e seus modelos de gestão, estabelecendo novas aptidões para se adaptarem ao novo contexto. Refletindo sobre como construir um Planejamento Estratégico de forma participativa e que atenda as reais necessidades dos agricultores familiares da Coafta, o presente trabalho expõe uma possibilidade de mudança com o Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta, com o objetivo de analisar o aspecto socioeconômico, político e de gestão dos associados da cooperativa e elaborar o Planejamento Estratégico a partir de processos participativos e metodológicos que organizem a Coafta no âmbito da Economia Solidária. Baseado nos referenciais da pesquisa-ação, a investigação foi desenvolvida de forma participativa, democrática e coletiva entre os diversos atores interessados na pesquisa, fundamentado por autores que discutem o Planejamento Estratégico e gestão de Cooperativas. Este trabalho foi planejado e executado com agricultores familiares da Cooperativa de Agricultores de Terra Alta (Coafta) no Estado do Pará, sendo realizado em etapas que resultaram na reavaliação da identidade organizacional, e na obtenção de um diagnóstico situacional. Com base nestas etapas, foi construído o plano de ação da cooperativa e realizada a sua implementação, controle e avaliação, sendo esta voltada para soluções de problemas diagnosticados pelos agricultores familiares associados à Coafta. Concluiu-se que o uso do Planejamento Estratégico, como concepção de gestão para empreendimentos econômicos solidários, é interessante, desde que a comunidade esteja engajada para o desenvolvimento dos mesmos objetivos.

**Palavras-Chave:** Planejamento. Gestão. Cooperativa. Empreendimento Econômico Solidário. Coafta.

## ABSTRACT

It is possible to understand that planning techniques have evolved to the extent that the adopted models congregate aspects that have been neglected previously, for example, the long-term planning exceeded the view of the previous model that was annual and incorporating the projection of a long-term intentions. Next, the Strategic Planning surpassed the exclusively financial aspect, starting to group the environmental factors (internal and external) that can interfere or potentiate its behavior. In the 1980s, Strategic Management sought to approximate the planning of implementation, so that the plans and strategies outlined would make reference to the management of organizations. This method of accelerated change significantly affects organizations and their management models, establishing new skills to adapt to the new context. Reflecting on how to construct a Strategic Plan in a participatory manner that meets the real needs of Coafta's family farmers? The present paper presents a possibility of change with the Strategic Planning as a Management Tool for the Cooperative of Farmers of Terra Alta, with the objective of analyzing the socioeconomic, political and management aspects of the members of the cooperative and elaborating the Strategic Planning from of participatory and methodological processes that organize Coafta in the ambit of the Solidary Economy. Therefore, based on the references of action research, the research was developed in a participatory, democratic and collective way among the various stakeholders interested in the research, supported by authors who discuss Strategic Planning and Cooperative Management. This work was planned and carried out with family farmers from the Cooperative of Terra Alta Farmers (Coafta) in the State of Pará. This work was carried out in stages that resulted in a reassessment of organizational identity and a situational diagnosis. Based on these steps, the cooperative's plan of action was built and its implementation, control and evaluation focused on solutions to problems diagnosed by family farmers associated with Coafta. It was concluded that the use of Strategic Planning as a management concept for economic solidarity projects is interesting, as long as the community is committed to the development of the same objectives.

**Key-Words:** Planning. Management. Cooperativa. Solidarity Economic Development. Coafta.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxo do Processo de Planejamento Estratégico para a Coafta. ....	55
Figura 2 - Registros fotográficos da sede da Coafta.....	57
Figura 3 - Casa de farinha da comunidade. ....	59
Figura 4 - Atividades desenvolvidas pelos cooperados.....	60
Figura 5 - Organograma da Coafta. ....	70
Figura 6 - Atividade de formação e aplicação da matriz SWOT.....	75
Figura 7 - Grupo de Cooperados na oficina de elaboração do Planejamento Estratégico.....	81
Figura 8 - Grupo de Cooperados na oficina do Planejamento Estratégico.....	83
Figura 9 - Assembleia de aprovação do Planejamento Estratégico da Coafta. ....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Atividades econômicas desenvolvidas na área de produção.....	59
Gráfico 2- Área de produção dos sócios.....	61
Gráfico 3 - Principais finalidades da produção dos cooperados.....	62
Gráfico 4 - Motivos que impulsionam a venda direta. ....	63
Gráfico 5 - Principais destinos do excedente da produção.....	63
Gráfico 6 - Identificação por gênero dos cooperados.....	64
Gráfico 7 - Coafta como empreendimento econômico solidário.....	65
Gráfico 8 - Frequência dos cooperados nas assembleias.....	66
Gráfico 9 - Percentual de cooperados com propostas em assembleias.....	66
Gráfico 10 - Quanto as ferramentas administrativas utilizadas no planejamento .....	67
Gráfico 11 - Periodicidade das atividades de planejamento na Coafta. ....	68
Gráfico 12- Grau de escolaridade dos cooperados. ....	71

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Descrição dos componentes do modelo de gestão proposto por Oliveira (2006).	43
Quadro 2 - Estrutura do Plano de Ação do Planejamento Estratégico da Coafta.....	52
Quadro 3 - Perfil estatístico dos cooperados da Coafta.....	58
Quadro 4 - Faixa etária dos sócios da Coafta em relação a classificação do IBGE. ....	64
Quadro 5 - Resultado consolidado da Matriz SWOT.....	76
Quadro 6 - Plano de Ação do Planejamento Estratégico da Coafta. ....	85

**LISTA DE ABREVIATURAS**

ACI	Aliança Cooperativista Internacional
ANTEAG	Associação Nacional de Empresas Autogestionárias e Participação Acionária
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Coafta	Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta
EES	Empreendimento Econômico Solidário
EJA	Educação de Jovens Adultos
FATES	Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRA	Instituto Brasileiro de Reforma Agrária
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
OCB	Organização de Cooperativas do Brasil
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 AGRICULTURA FAMILIAR E OS DESAFIOS DA REALIDADE LOCAL, COOPERATIVISMO E A DINÂMICA DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS E A ECONOMIA SOLIDÁRIA E OS DESAFIOS DA AUTOGESTÃO.....	19
2.1 Agricultura familiar e os desafios da realidade local .....	19
2.2 Cooperativismo e a dinâmica dos empreendimentos rurais .....	23
2.3 A Economia Solidária e os desafios da autogestão .....	26
3 QUANDO E COMO UTILIZAR AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO .....	30
3.1 Quando e como utilizar as Ferramentas de Gestão.....	30
3.2 A importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão .....	38
4 METODOLOGIA.....	48
4.1 Procedimento Metodológico da Pesquisa .....	49
4.1.1 Primeira etapa (exploratória).....	49
4.1.2 Segunda etapa (identidade organizacional e diagnóstico situacional).....	50
4.1.3 Terceira etapa (Plano de Ação) .....	51
4.1.4 Quarta etapa (Implementação, controle e avaliação).....	52
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	54
5.1 Contextualização histórica da Coafta e perfil dos cooperados .....	56
5.2 Características do processo produtivo .....	58
5.3 Avaliação do processo de gestão .....	64
5.4 Identificação Organizacional .....	69
5.5 Diagnóstico Situacional com aplicação da Matriz SWOT .....	74
5.6 Direcionamento estratégico da Coafta.....	76
5.7 Declaração de Visão .....	78
5.8 Formulação dos objetivos estratégicos .....	80
5.9 Formulação de metas .....	82
5.10 Formulação das ações.....	83
5.11 Implementação, controle e avaliação.....	84
5.12 Plano de Ação do Planejamento Estratégico .....	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
REFERÊNCIAS .....	93
APÊNDICE A .....	101
APÊNDICE B.....	108

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado de constante mudança e concorrência, as organizações devem estar dispostas para suportarem situações adversas. Para isso, faz-se necessário um processo estratégico bem estruturado e consistente para um empreendimento econômico solidário.

Para Porter (2004), a globalização e a inovação tecnológica fazem com que cada vez mais os produtos e serviços fiquem padronizados, compelindo as organizações a colocar em prática estratégias que as tornem competitivas no mercado. Nesse contexto, o planejamento foi caracterizado como um processo organizacional que não esquece dos aliados e adversários, e sobretudo pondera que muitas forças se entrecruzaram na dinâmica social, devendo todas serem levadas em consideração (GANDIN, 2013).

Esta dinâmica acelerada de transformações, devido à globalização, afetou de forma significativa as cooperativas e seus modelos gerenciais, exigindo delas maior competência para se adaptarem a uma nova realidade, construindo novas sistemáticas avaliativas de resultados da gestão estratégica organizacional das cooperativas (ALDRICH, 2007).

Oliveira (1991, p. 34) diz que “a constituição jurídica das cooperativas - baseada na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, ou qualquer outra nova lei que a venha substituir - não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas”. O autor enfatiza também sobre a necessidade de fortalecer os processos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, servindo de base para as cooperativas alcançarem vantagens competitivas legítimas, sustentáveis e de longo prazo.

Apoiando esta ideia de fortalecer os processos de gestão, o planejamento estratégico vem a ser utilizado como ferramenta de gestão para organizar processos que possam intervir nessa realidade, com conceitos próprios, modelos determinados, instrumentos e técnicas adequados ao todo (GANDIN, 2013).

Cumprindo ressaltar que o conceito básico de estratégia está diretamente relacionado entre a organização e o ambiente. Nesse contexto, a cooperativa tende a estabelecer e praticar estratégias que potencializem seus resultados. Por outro lado, o conceito de gestão estratégica é bem mais abrangente, engloba as avaliações da cooperativa e a prestação, a arquitetura do processo de planejar e definir um propósito comum à cooperativa, as grandes escolhas de suas estratégias, objetivos, metas e prazo, atribuição do rol de responsáveis na elaboração do plano de ação e de projetos de execução, com o devido monitoramento das etapas de implementação (OLIVEIRA, 2009).

Atualmente, as cooperativas têm assumido uma função comercial com foco no mercado, objetivando lucro com a produção excedente para ser dividido entre os associados, sem deixar de lado o foco social, que visa a manter o equilíbrio e o bem-estar da comunidade. Nesse sentido, surge a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico viável, buscando atender as necessidades dos agricultores familiares.

O presente trabalho apresenta uma discussão sobre o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão a partir de uma investigação realizada na Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta (Coafta) no Estado do Pará, localizada na comunidade de São Lourenço, fundada em 07 de dezembro de 2005. Atualmente, a cooperativa é formada por trinta e três sócios, sendo todos agricultores familiares.

O Planejamento Estratégico possibilita sua adoção por cooperativas, levando em consideração os consumidores e a satisfação social dos cooperados, orientado pelas demandas específicas de cada organização, sendo tão, ou mais importante, quanto os recursos econômicos e financeiros.

Nesse sentido, o estabelecimento de um planejamento organizacional auxilia no atingimento das metas e objetivos da cooperativa (MÜLLER, 2014). Porém, na prática, a técnica de planejar estrategicamente ainda é um desafio, principalmente se utilizado em Cooperativas, que é o foco desta pesquisa, devido à grande extensão temporal entre sua elaboração e sua implementação. Existe, inclusive, uma sonolência conceitual sobre o tema e é por isso que muito gestor tem deixado de lado o planejamento estratégico e adotado planos de ações imediatos.

O resultado disso consiste em uma sequência de experiências frustradas, que adiam a eficiência e eficácia organizacional, tais como: repetir a estratégia do concorrente, ir por um caminho que todos estão indo, consultorias intermináveis, decisões erradas, etc.

Ademais, um enorme desafio de gerir a produção familiar diz respeito ao baixo nível de escolaridade dos agricultores familiares, que, segundo dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017, no Estado do Pará, 16,05% dos agricultores nunca frequentaram a escola de um universo de 281.704 estabelecimentos agropecuários pesquisado.

Segundo Godoy (2011, p. 87), alegando o contexto da cooperativa, um dos maiores desafios dos gestores, bem como das cooperativas, é arquitetar e organizar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, sobretudo adquirir a cultura estratégica, para abordar as possíveis situações-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Diante disso, pergunta-se: Como construir um Planejamento Estratégico de forma participativa e que atenda as reais necessidades dos agricultores familiares da Coafta?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005) acreditam que um processo de mudança é de suma importância para qualquer ser humano. O mesmo ocorre nas organizações, haja vista a necessidade contínua de transformação, buscando a melhoria contínua. Como consequência da celeridade das mudanças, o planejamento estratégico pode auxiliar a cooperativa para atender as necessidades dos cooperados de forma organizada e tempestiva.

Cumprido ressaltar que Aldrich (2007) afirma que algumas organizações têm alcançado bons resultados, mesmo com objetivos pouco claros e trabalhando com estratégias intuitivas, no entanto ratifica que estas práticas não serão suficientes para garantir a manutenção e muito menos construir um sucesso contínuo. Portanto, no decorrer do tempo e do aperfeiçoamento organizacional, os níveis de exigências aumentam, cobrando que o profissionalismo acompanhe esse crescente.

O trabalho justifica-se pela crescente necessidade de a cooperativa de agricultores familiares de Terra Alta se torne cada vez mais autogestionária, implementando novas técnicas de gestão e agindo de maneira estratégica para enfrentar a concorrência e satisfazer as necessidades de bem-estar dos cooperados e atender aos consumidores.

O procedimento técnico adotado para a investigação foi a pesquisa-ação, por ser um tipo de pesquisa social com base empírica, por meio da qual o pesquisador desempenha um papel ativo de intervenção e moderação no equacionamento dos problemas encontrados, no diagnóstico e na elaboração de um plano de ação em função dos problemas, sendo realizado de forma coletiva, democrática e participativa (THIOLLENT, 2011).

Com base nessas questões, este trabalho tem como objetivo analisar o aspecto socioeconômico, político e de gestão dos associados da cooperativa e elaborar o Planejamento Estratégico a partir de processos participativos e metodológicos que organizem a Coafta.

Além disso, são objetivos específicos:

- O diagnóstico da estrutura organizacional da Cooperativa;
- O estabelecimento da missão, valores e visão de futuro adequados à realidade do cooperativismo regional;
- A realização da análise situacional com aplicação da Matriz SWOT para identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, embasando o direcionamento estratégico, os objetivos e metas;
- O desenvolvimento da pesquisa aplicada para construção participativa do Planejamento Estratégico com base na pesquisa-ação;

- A construção coletiva de um plano de ação para execução pelos cooperados, deixando os processos alinhados e organizados para a implementação, controle e avaliação, no intuito de tornar a Coafta mais eficiente, eficaz e efetiva, sempre respeitando sua autonomia, autogestão e características da agricultora familiar.

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco partes, iniciando com esta introdução, seguida dos aportes teóricos que contextualizam a agricultura familiar e os desafios da realidade local, cooperativismo e a dinâmica dos empreendimentos rurais e a economia solidária e os desafios da autogestão, quando e como utilizar as ferramentas de gestão e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Na terceira seção, apresentam-se a metodologia e os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando as fases exploratória, de identidade organizacional e diagnóstico situacional, chegando à elaboração do plano de ação com objetivos, metas e ações. Na sequência, apresentam-se os resultados e discussão, na qual se explana sobre as oficinas práticas, a implementação, controle e avaliação do plano de ação e as considerações finais com a repercussão do propósito do trabalho.

## **2 AGRICULTURA FAMILIAR E OS DESAFIOS DA REALIDADE LOCAL, COOPERATIVISMO E A DINÂMICA DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS E A ECONOMIA SOLIDÁRIA E OS DESAFIOS DA AUTOGESTÃO.**

Este capítulo está dividido em três itens os quais fazem, respectivamente, uma contextualização sobre agricultura familiar e os desafios da realidade local, cooperativismo e a dinâmica dos empreendimentos rurais e a economia solidária e os desafios da autogestão.

### **2.1 Agricultura familiar e os desafios da realidade local**

A agricultura familiar é o maior segmento em número de propriedades agrícolas e tem significativa importância na economia do Brasil em comparação com os demais países. Essa importância econômica e social dos agricultores que se dedicam a esse tipo de produção é fundamental para o processo de desenvolvimento regional e nacional (SILVESTRO, 2001). A agricultura familiar não deve ser compreendida simplesmente como um trabalho familiar, mas sim como um processo de produção em família, que evidencia o diferencial do seu modo de produção em deferência aos demais.

Não obstante o seu significado e grande valor atual, e mesmo sua influência e projeção em outros países, é notório que na América Latina, a agricultura familiar pode ser considerada um evento novo até mesmo no Brasil (MANZANAL; SCHNEIDER, 2011). Vale ressaltar que antes da década de 1990 a própria alusão à agricultura familiar era quase nula no país, uma vez que os termos usualmente utilizados para qualificar e identificar essas categorias sociais eram os de pequeno produtor, produtor de subsistência ou produtor de baixa renda.

O advento e o reconhecimento da agricultura familiar no Brasil são muito incipientes e se devem a três fatores igualmente respeitáveis. O primeiro tem a ver com a retomada do papel do movimento sindical após o fim da ditadura militar; o segundo está relacionado ao papel dos mediadores e intelectuais, especialmente cientistas sociais que debateram o tema no início da década de 1990; e o terceiro fator está relacionado ao papel do Estado e das políticas públicas, que passaram a conhecer este setor e possibilitar visibilidade a partir da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

No que tange ao papel do movimento sindical, possivelmente, a retomada se deu com força ao seu lugar na política nacional com o fim da ditadura militar e inicia com um conjunto de ações e mobilizações por crédito, melhoria de preços, variação nas formas de comercialização, implementação da regulamentação constitucional da previdência social rural. Muitas destas lutas resultaram em conquistas políticas a partir do início da década de 1990,

período em que o Brasil extrapolou a “onda neoliberal” das reformas estruturais que afetava a América Latina, que perdeu ainda mais força devido ao impeachment do presidente Fernando Collor de Mello que foi destituído do cargo em 1992, não completando o mandato que seria até 1994. Esse período de transição política (1992 até 1994) fortaleceu as lutas dos movimentos sociais rurais organizados, notadamente o sindicalismo, o que induziu a criação do PRONAF em 1996, conforme Decreto Presidencial nº 1.946, de 28/7/1996 e, mais tarde, com a Lei da Agricultura Familiar, Lei nº 11.326, de 2006.

Para entender por que a categoria social *agricultura familiar* é um fato recente no Brasil e como se posiciona em relação ao conjunto da estrutura agrária, é preciso retomar um pouco a história, mesmo que sinteticamente. A formação do que hoje se denomina como agricultura familiar inscreve-se no processo mais geral de formação histórica da estrutura agrária dual que caracteriza a formação social do Brasil. Em larga medida, trata-se de compreender o próprio processo histórico de ocupação territorial e a formação da sociedade brasileira desde o período da colonização portuguesa.

Conforme mencionado, a década de 1990 marca o início de um conjunto de transformações sociais, econômicas e políticas, que vão criar espaço e condições favoráveis à emergência, legitimação e consolidação da agricultura familiar no Brasil. Este contexto é formado por alguns aspectos que precisam ser adequadamente situados. O primeiro deles se refere ao alcance da estabilidade macroeconômica e o controle da inflação, através do Plano Real de 1993. O segundo condicionante está relacionado às diretrizes da nova Constituição Federal de 1988, que estabeleceu as bases legais e institucionais para descentralização das políticas públicas e conferiu mais espaço para participação dos atores da sociedade civil nas políticas públicas. E o terceiro refere-se à retomada do papel do Estado na regulação e governança das políticas e iniciativas (SCHNEIDER, 2010; ABRAMOVAY; MORELLO, 2010; SALLUM Jr., 2003).

Contudo, Abramovay (2010) afirma que a agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho partem de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de parentesco. Apesar de esta definição não ser unanimidade, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem suas categorias com finalidades práticas, logo a definição de agricultura familiar, para fins de crédito, possivelmente não será a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. No entanto, ratifica-se que os três atributos básicos: gestão, propriedade e trabalho familiar, estão presentes em todas elas.

A Lei da Agricultura Familiar, Lei nº 11.326/06, estabeleceu como agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que desenvolve atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo (redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011);
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A agricultura familiar é uma configuração de produção, e tem como atributo principal a relação entre trabalho e gestão, quando membros de uma mesma família se organizam para produzir de forma coletiva, diversificando sua produção, sendo possível também que algum dos membros estabeleça atividades assalariadas para completar a renda da família fora ou dentro da zona rural. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, a agricultura familiar era responsável por 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 21% do trigo e, na pecuária, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves e 30% dos bovinos.

Cabe ressaltar que, para serem reconhecidos como agricultores familiares, os produtores rurais ou pequenos produtores devem possuir pequenas áreas com boa diversidade de produção de culturas, apesar de pouca tecnologia, mas principalmente que a mão de obra seja familiar, aceitando que eventualmente contrate mão de obra de fora da família para desempenhar alguma atividade específica e esporádica. Dificilmente os agricultores familiares têm acesso à tecnologia de ponta, com isso sua produção não tem grandes resultados em relação à quantidade, o foco e o segredo é a qualidade dos produtos da agricultura ou pecuária que sejam oriundos da agricultura familiar (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

Nesse contexto, são consideradas diversas formas de trabalho agrícola. A produção familiar expede a uma conjuntura autogestionária, com qualidade e autonomia, na qual os agricultores são os proprietários da terra e tomam as decisões sobre qual trabalho e produção devem ser realizados, lembrando que não pode perder esse caráter familiar nem tampouco diminuir, não consentindo a exploração do trabalho familiar por grandes empresas do agronegócio. Além disso, os indivíduos devem priorizar o bem-estar, a qualidade de vida e sua autonomia na propriedade, não aceitando trabalhos externos assalariados, em cuja relação sejam tratados como mercadoria. Ademais, precisa-se criar estratégias que fixem as famílias de

agricultores no campo, trabalhando com dignidade em suas propriedades, evitando conflitos sociais como a separação de pais e filhos. Abramovay (1997) vai ao encontro desse pressuposto, quando conceitua:

A agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional. É perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiar) estão presentes em todas elas (ABRAMOVAY, 1997, p. 3).

De acordo com a dinâmica de cada comunidade, os indivíduos da agricultura familiar devem exercer várias funções dentro ou fora da organização desse modo de produção. Assim, por meio desse trabalho extra, os agricultores familiares conseguem complementar, reforçar sua renda e garantir que sua família permaneça na zona rural, sendo uma estratégia adotada dividir o casal, sendo que um produz na zona urbana e outro na zona rural, mas o mais importante é continuarem interessados em ter sua autonomia em sua propriedade rural, pois o contexto social deve ser valorado em detrimento da competição por produtividade. A família e sua autonomia devem ser prioridade, pois, conforme divulgação do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), historicamente a agricultura familiar já apresenta dados significativos e de se orgulhar (SILVA, 2010).

Um grupo de agricultores familiares é composto de interesses individuais e diversos e, provavelmente, apresentará reações e estratégias diferentes para as mesmas oportunidades e ameaças encontradas, pois os indivíduos possuem ambições diferentes, por isso torna-se necessário trabalhar o alinhamento dessa organização, para que os interesses individuais fortaleçam o coletivo, e que, unidos, possam potencializar suas forças e inibir suas fragilidades, sempre respeitando o espaço de cada um dos indivíduos envolvidos.

No entanto, é importante dar destaque à produção familiar, pois além contribuir para a redução do êxodo rural e fonte de recursos financeiros para as famílias de menor renda. Ademais, gera riqueza de forma significativa, considerando a economia, não só do setor agropecuário, mas do próprio país (GUILHOTO, 2014).

Estabelecimentos agrícolas geralmente são considerados como lugares pobres, habitados por muita gente, com grande número de crianças e onde o trabalho se dá através de instrumentos tecnicamente precários. Essa visão contradiz a experiência dos países capitalistas centrais e regiões do próprio Brasil, como São Paulo, onde se observou a existência de unidades

produtivas que utilizam majoritariamente o trabalho familiar, mas que produzem grandes volumes em valor de produção.

Nesse sentido, fica evidente que a falta de acesso à informação, principalmente em relação ao conhecimento de mercado, falta de tecnologia, falta de infraestrutura, falta de técnicas de acondicionamento e de conservação de matérias primas, e a falta de sensibilização das organizações ao conceito de qualidade face às exigências dos consumidores, são alguns dos principais desafios a serem superados pelas pequenas e médias organizações (MENDONÇA *et al.*, 1997).

Por conseguinte, o produtor rural não deve centrar o problema de sua manutenção e desenvolvimento ao nível das explorações rurais, mas sim participar da organização do complexo rural como um todo. Por outro lado, existe a tendência de o capital, em busca do rendimento máximo, evitar os investimentos no setor de produção agropecuária e canalizar-se para os setores anteriores e posteriores à produção, deixando a produção agropecuária preponderantemente à agricultura familiar.

Abramovay (1998) considera o agricultor familiar como fruto da quebra de paradigmas que o capitalismo introduziu no campo. O autor critica os diagnósticos que avaliam o problema agrário brasileiro como uma questão exclusivamente social, dissociada dos aspectos da produção agrícola e da modernização tecnológica. Assim, o referido autor fundamenta a sua crítica à imagem de agricultura familiar ainda predominante na literatura.

Contudo, ao contrário do que se pensava, pode-se avaliar a agricultura familiar moderna como de natureza essencialmente empreendedora, disposta a inovar e com capacidade para tal, ao mesmo tempo em que sustenta o caráter familiar da propriedade rural, da autogestão, organização e execução das tarefas, sobretudo quando adotam o cooperativismo.

## **2.2 Cooperativismo e a dinâmica dos empreendimentos rurais**

De acordo com Silva (2006), para fazer frente às ações desumanas do capitalismo da época e as ações dos intermediários, vinte e oito tecelões se reuniram em assembleia, em Rochdale – Manchester na Inglaterra, no intuito de buscar alternativas de melhorar sua difícil situação econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam. Segundo o autor, este evento até hoje aporta e subsidia a classe cooperativista mundial, e os seus valores ficaram conhecidos como os Princípios de Rochdale apresentados a seguir:

- a) gestão democrática;
- b) livre adesão;

- c) distribuição do excedente líquido;
- d) taxa limitada de juros ao capital;
- e) seleção dos membros;
- f) educação dos cooperados;
- g) neutralidade política e religiosa.

O Congresso do Centenário da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), definiu que cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se abocam, voluntariamente para satisfazer os anseios e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma organização de propriedade coletiva e de gestão democrática. Esta definição é apoiada pelo conceito utilizado na Lei nº 5.764, de 16/12/1971, que em seu Artigo 3º diz que: “celebram contrato de sociedade Cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

De acordo com os dados de 2007, da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), o movimento cooperativista brasileiro teve de fato seu início em 1847, com a fundação da colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Fairre. No transcorrer do tempo, o cooperativismo foi se empoderando e passou a conglomerar quase todas as esferas da sociedade, apresentando-se como uma saída viável para pequenos e médios empresários e produtores rurais (OCB, 2007).

É uma instituição jurídica que pode atingir as mesmas tarefas e funções cumpridas pelas associações, além de cumprir um admirável papel social e econômico. É uma organização cuja administração é coletiva, com princípios baseados na democracia. Tem como atribuição essencial a promoção da própria atividade rural, por meio do crédito ao produtor, que pode ser viabilizado com capital da própria entidade ou com crédito governamental, recebido e repassado aos cooperados, em condições atrativas e viáveis para os interesses do campo (MINATEL; BONGANHA, 2015).

Para a designação de cooperativa, é necessário o mínimo de 20 pessoas que concebam uma mesma atividade, como, por exemplo, a de produtores rurais. Um dos princípios do cooperativismo é a educação cooperativa, que é fomentada pelos órgãos públicos que amparam o associativismo e o cooperativismo. Conta-se, igualmente, com os órgãos de representações como a OCB.

A ACI define cooperativa como “uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais

comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. Dotada de valores e princípios próprios, o preceito cooperativista busca harmonizar as virtudes de uma economia de mercado, como a valorização do empenho e da aptidão individual, com os elementos que julga indispensáveis para a conformação de uma sociedade mais justa e solidária, seguindo os princípios inéditos formulados pelos pioneiros de Rochdale ainda na primeira metade do século XIX (ACI, 2015).

A seguir, são apresentados alguns dos princípios do cooperativismo, segundo Minatel e Bonganha (2015):

- Adesão livre: cada pessoa tem plena liberdade de se associar a uma cooperativa e dela sair;
- Neutralidade social, política, religiosa e racial: a cooperativa deve tratar, de forma igualitária, os seus cooperados, sem fazer distinções por motivos sociais, partidários, religiosos, raciais ou sexuais. Mas cada cooperado pode ter suas opções e engajar-se livremente em qualquer movimento social legalmente existente;
- Controle democrático: Na cooperativa, cada cooperado tem um voto, independentemente do número de quotas-partes, com direito a votar e ser votado. Esse sistema de votação também pode ser feito por meio de delegado eleito, por tempo determinado, em assembleias gerais, nas quais cada associado tem direito a um voto apenas, sem nenhuma relação com a participação no capital social;
- Retorno das sobras: A cooperativa não visa a lucros, o que seria a remuneração do capital. Se houver sobras no fechamento do Balanço Anual, essas sobras se destinam aos fundos previstos no estatuto da cooperativa e o resto fica à disposição da Assembleia Geral, que decide livremente sobre o seu destino. Se os cooperados decidirem pela distribuição dessas sobras, elas serão distribuídas proporcionalmente à participação de cada cooperado na geração destas;
- Educação permanente: Todas as pessoas carecem de aperfeiçoamento constante, capacitando-se para o exercício da cooperação. Por isso, existe um fundo específico para educação dos cooperados e do público em geral. No Brasil, esse fundo é constituído de, no mínimo, 5% das sobras líquidas apuradas no exercício e se chama Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES);
- Cooperação intercooperativa: Não só os cooperados devem se unir em torno de interesses comuns, para viabilizar uma cooperativa, mas as próprias cooperativas devem se unir entre si, em nível local, nacional e internacional, para atender melhor ao interesse dos seus cooperados;
- Autonomia e independência: Evita-se a possibilidade de intervenção de governos sobre o cooperativismo, pois é proibido pela Constituição no Brasil. Ao mesmo tempo, por meio desse princípio, existiu a possibilidade para que as cooperativas entrem em acordo de cooperação com entidades governamentais, desde que mantenham a autonomia democrática de seus membros;
- Responsabilidade social: Há orientação para que as cooperativas se preocupem com o bem-estar não somente de seus membros, mas também com o ambiente e com a comunidade em que elas estão inseridas.

Em meio as várias características do cooperativismo, a autogestão é talvez a mais libertadora e desafiadora, pois consolida o imaginário de um empreendimento solidário volvido aos seus sócios trabalhadores. A autogestão é a autonomia do trabalhador rural a respeito da gestão de seu EES, no qual todos os agricultores são conhecedores de todo o processo do trabalho, que é realizado de forma clara, podendo tomar decisões conscienciosas. Ela possui

um caráter multidimensional (social, econômico, político e técnico) e está relacionada não exclusivamente à forma de administrar, tendo a precisão de um planejamento, de um projeto ou de um programa social (MACHADO; MELLO, 2014).

### **2.3 A Economia Solidária e os desafios da autogestão**

No que tange à Economia Solidária, Tauile (2009) afirma que foi justamente na década de 1990, que o acontecimento se alastrou amplamente pelo Brasil e, assim, um número significativo de trabalhadores passaram a se constituir nos chamados empreendimentos econômicos solidários, sobretudo sob a forma de cooperativas autogestionárias<sup>1</sup>. Nesse contexto, ressalta-se um colapso no papel do Estado em estabelecer e delinear políticas públicas, na inclusão dos trabalhadores nas formas tradicionais de emprego, bem como um acréscimo dos índices de desemprego. A economia solidária nasceria como expressão da organização popular de homens e mulheres que, por meio do trabalho autogestionário, buscavam uma alternativa ao desemprego e às relações de exploração do trabalhador.

A origem de novas configurações de produção e distribuição, que se congregam sobre o símbolo do trabalho autogestionário, ocorre em contexto de colapso. Reitera-se a análise de Antunes (1999), que indica que a crise da década de 1990 é uma declaração fenomênica da crise estrutural do capital, que se arrasou sobre o conjunto das economias capitalistas, e não apenas no Brasil, a partir do início dos anos 1970. Neste panorama adverso para os trabalhadores, descobriu-se a chamada economia solidária, onde os trabalhadores pretendem reafirmar os preceitos do trabalho associado.

Cumprido ressaltar que para Bordenave (1994) o nível mais alto de participação é a autogestão, na qual “o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão, desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a autoadministração”.

Portanto, Alencar (1995) adota o estudo de Bordenave (1983) para elucidar as diferentes configurações e níveis de participação, tendo como parâmetro a contínua informação, como um dos extremos da participação e a autogestão em outro extremo.

Nesse contexto, Bordenave (1994) cita que a participação é intrínseca à natureza social do homem, seja por uma base afetuosa (participar pelo “prazer em fazer coisas com outros”),

---

<sup>1</sup> A Associação Nacional de Empresas Autogestionárias e Participação Acionária (ANTEAG) define a autogestão como “um sistema cujo funcionamento está intimamente ligado qualitativamente e quantitativamente à participação do trabalhador. Isso implica em uma mudança na cultura de produção e de gestão da empresa, e, necessariamente, em uma mudança cultural de cada trabalhador”.

seja por uma base técnica (participar porque é mais eficaz e eficiente fazer coisas com outros, do que fazê-las sozinhos).

O caráter alternativo da economia solidária, para Cunha, Dakuza e Souza (2003), estaria consolidado no amparo de uma sociedade alternativa, que poderia ser uma economia socialista (enquanto uma resposta da tradição socialista - com bases associativas e autogestionárias - ao socialismo real) ou poderia ser considerado a partir de um contexto mais atualizado de oposição ao desemprego por meio da disposição da sociedade civil. Neste ponto, Singer (1998, 2002, 2003, 2005, 2008) se destaca como uma respeitável referência que teoriza a economia solidária do ponto de vista da composição de uma alternativa ao sistema capitalista, numa expectativa de transformação social.

Surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente. [...] O modo solidário de produção e distribuição parece à primeira vista um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias simples de mercadorias. Mas na realidade, ele constitui uma síntese que supera ambos. A unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção, cujos princípios organizativos são: posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou por participação direta (quando o número de cooperadores não é demasiado) ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperadores por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperadores. A cota básica do capital de cada cooperador não é remunerada, somas adicionais emprestadas à cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado (SINGER, 2003, p. 13).

Contudo, o conceito de economia solidária vai sendo edificado e modificado na própria atuação. São iniciativas não capitalistas, isto é, de pessoas abandonadas pelos meios de produção e distribuição que, para o autor, vêm sendo vivenciadas por trabalhadores e ajustadas por pensadores socialistas desde o século XIX.

Nesse sentido, Singer (2000) assinala que os princípios sobre os quais a economia solidária se ampara são de modo eminentemente socialistas, se for acatada a forma de organizar a produção, a circulação e o crédito, que são regidos pelos princípios da solidariedade, da democracia e da autogestão.

Ressalta-se ainda que Bodernave (1994) corrobora que a autogestão está fortemente ligada aos níveis ou graus de participação. Desta forma, à medida que aumenta a participação dos membros, esta acerca-se mais da autogestão, e, neste caso, o poder dos dirigentes na tomada de decisões tende a diminuir, ou seja, tende a revogar. Sendo assim, esse debate pelo poder e pela tomada de decisões é fonte de conflitos, pois quem já o tem não quer perdê-lo, e quem não o possui quer apoderar-se dele.

Em todo caso, uma proposta de autogestão tem como objetivo a participação, em que os trabalhadores definem sobre tudo, menos sobre o que é essencial. A participação da proposta de autogestão nasce a partir das lutas históricas da classe trabalhadora nos séculos XIX e XX, buscando a democratização da produção e objetivando, como rumo maior, a construção de outra sociedade.

Se as estratégias gerencialistas procuram reduzir a participação do trabalhador à estreita necessidade de aumentar a produtividade da organização e, com isso, permitir a reprodução do capital, as vertentes que advogam a autogestão adicionam a necessidade de participação fora do âmbito da organização e propõem a participação dos trabalhadores no controle da sociedade como um todo (NOVAES, 2007, p. 145).

Em concordância com esta ideia e arrazoando sobre as práticas autogestionárias, Cattani (2003) sinaliza que a autogestão se assegura como um modo de atuar de forma coletiva, onde os princípios se formam a partir da experiência palpável e das finalidades e ideais do grupo. A essência dessa prática está constituída na distribuição do poder e do ganho, na união de esforços e na consignação de um outro tipo de agir coletivo, que descobre na cooperação qualificada a implementação de um outro tipo de ação social.

Robert Owen, importante representante do socialismo utópico, recusava o comércio que visava ao lucro, considerando-o fundamentalmente parasitário. Em seu tempo, para arguir a ociosidade forçada de uma grande parte da força de trabalho em períodos de crise, ele propôs a efetivação de cooperativas que iriam gerar e distribuir riqueza, mobilizando o consumo no mercado. Sua tese foi rejeitada pelo governo britânico por atribuí-la a uma tentativa de mudança no sistema (lucrativo/capitalista) social. Seus discípulos puseram em exercício suas ideias e criaram sociedades cooperativas. Com a promoção do Owenismo, houve crescente movimento sindical e cooperativo da classe trabalhadora. O projeto de Owen equivale ao que mais tarde foi chamado de República Cooperativa (FARIA, 2011).

Para Singer (2002), nesse período de cooperativismo revolucionário, torna-se evidente a ligação entre a economia solidária e a condenação ao sistema capitalista, advertindo que essa forma nítida jamais se repetiu. Observa-se por Engels (1980), que Owen apostava dedicar sua teoria nas fábricas que administrava e no período entre 1800 a 1829 obteve sucesso, o que lhe prevaleceu com notoriedade na Europa por dirigir, no mesmo sentido, uma grande fábrica de fios de algodão na Escócia, onde era sócio e ao mesmo tempo gestor.

No entanto, Singer (2002) adverte ainda que esse remoto projeto cooperativo constituído como uma alternativa ao capitalismo industrial oferece, entre suas inúmeras tentativas fracassadas, muitas outras que estão há muitas gerações em pleno vigor, ao modelo

da Corporação Cooperativa de Mondragón<sup>2</sup>. E são as experiências bem-sucedidas na história do cooperativismo que apoiam a defesa desse autor de que a economia solidária se oferece como a mais abissal alternativa ao sistema capitalista, proporcionando uma solução à acirrada exclusão social causada pelo capital.

Para que haja uma sociedade mais igualitária seria interessante que a economia, ao invés de competitiva, tornar-se solidária. Ou seja, no lugar da competitividade entre as pessoas, deve haver cooperação. O autor realiza a defesa da economia solidária enquanto um outro modo de produção que se apoia em princípios básicos avessos aos princípios capitalistas, como a propriedade coletiva do capital e o direito à liberdade individual. Se assentado em exercício, esses princípios terão como consequência a solidariedade e a igualdade. Nessa proposta, Singer acastela o poder estatal como sendo imprescindível e responsável por remanejar, de forma também solidária, a renda resultante desse processo de reprodução.

Cabe ressaltar que o grande desafio para a aplicação de qualquer ferramenta de gestão é promover a aderência deste instrumento sem sobrepor a heterogeneidade que caracteriza o EES autogestionário, adaptando a ferramenta às características da agricultura familiar e à rotina dos cooperados. A heterogeneidade é o resultado de diversos fatores, que abrangem desde as condições ambientais, o desenvolvimento histórico e cultural, até as políticas públicas de governo.

---

<sup>2</sup> Maior complexo cooperativo do mundo que tem origem na pequena cidade basca de Mondragón – norte da Espanha. Combina cooperativas de produção industrial e de serviços comerciais com banco cooperativo, além de cooperativa de seguro social, universidade e diversas cooperativas de investigações tecnológicas. Mondragón utiliza e aplica os princípios cooperativistas (SINGER, 2002).

### 3 QUANDO E COMO UTILIZAR AS FERRAMENTAS DE GESTÃO E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Neste capítulo, são dissertados temas sobre quando e como utilizar as ferramentas de gestão e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

#### 3.1 Quando e como utilizar as Ferramentas de Gestão

Nas últimas décadas, ferramentas de gestão se tornaram comuns na dinâmica das organizações. Elas auxiliam os gestores a alcançarem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro. Mas como identificar as ferramentas mais apropriadas para os desafios de cada organização? O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las em cooperativas (RIGBY, 2009).

Ao pesquisar sobre quais ferramentas as organizações têm utilizado, considerando as circunstâncias e o nível de satisfação que se deseja, pretendeu-se selecionar, implementar e integrar uma ferramenta de gestão aderente a uma organização cooperativa.

Para Rigby (2009, p. 5), sua pesquisa sobre o tema gerou alguns *insights* importantes:

- Ferramentas de gestão são muito mais efetivas quando fazem parte de um projeto maior da organização;
- Gestores que mudam muito frequentemente de ferramentas acabam comprometendo a confiança dos colaboradores. Os tomadores de decisão atingem resultados muito melhores quando lideram estratégias realistas e consideram as ferramentas apenas como suporte para atingir os objetivos estratégicos;
- A satisfação geral com as ferramentas de gestão é positiva, mas os resultados alcançados, as taxas de uso e a facilidade de implementação variam muito;
- Nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas. Ao avaliarmos como a utilização das ferramentas e a satisfação com elas têm mudado ao longo do tempo, identificamos quatro categorias de ferramentas:
- Ferramentas incipientes têm baixo nível de utilização e baixo nível de satisfação;
- Ferramentas brutas têm alto nível de utilização, mas baixo nível de satisfação;
- Ferramentas especializadas têm baixo nível de utilização, mas alto nível de satisfação;
- Ferramentas de impacto têm alto nível de utilização e alto nível de satisfação.

As empresas, com a globalização e o uso de novas tecnologias, encontram-se num ambiente de incertezas, mutável e de intensa competitividade, buscando novas tecnologias e processos inovadores. Problemas todas as empresas têm, mas formas de resolvê-los ou minimizá-los nem todas possuem.

De acordo com Maximiano (2008):

No limiar do século XXI, aconteceram mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria e na prática são chamadas novos paradigmas da administração. Em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram a hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes, transferindo poderes de decisão para os funcionários operacionais.

Nesse contexto, Rigby (2009) aborda o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para auxiliar no processo que determina no que a organização pretende se transformar e como alcançar os objetivos da melhor forma possível. Ele considera o potencial total da organização e explicita o alinhamento entre objetivos e ações práticas e recursos demandados para atingi-los.

Cumprir ressaltar que é por isso que os gestores devem estar atentos ao enfoque dado ao aprendizado em suas organizações: além de metas desafiadoras, deve-se valorizar a inovação e o conhecimento fazendo com o que este conjunto esteja voltado para o comprometimento com os resultados da empresa como um todo.

Conforme Tavares (2010), esse enfoque corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Os executivos da Toyota Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, visitando a Ford nos Estados Unidos, concluíram que o principal produto do modelo de Henry Ford era o desperdício. Para ser eficiente e competitiva, a Toyota precisaria modificar e simplificar o sistema de Henry Ford, tornando-o mais racional e econômico. Dessa observação, nasceu nos anos 50 o elemento básico do sistema Toyota de produção: o pensamento contra o desperdício.

Quando se tem um grupo com os mesmos ideais e características iguais, unir-se é a melhor forma para alcançar resultados. Partindo desse pensamento, produtores rurais devem se unir para conseguir melhores resultados que, geralmente, não conseguiriam se estivessem sozinhos. Prosperar se torna mais fácil quando se tem ajuda mútua. Buscar soluções próprias, trazer para si a responsabilidade e vivenciar os resultados alcançados fortalecem a autoestima, a autoconfiança e o senso de comunidade

Womack (2004) apresentou inúmeros dados de *benchmarking*<sup>3</sup> para mostrar que existe uma forma melhor de organizar e gerenciar nossos relacionamentos com clientes, cadeia de fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações de produção, uma abordagem na qual

---

<sup>3</sup> Benchmarking consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada organização e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma organização examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante.

a Toyota foi pioneira após a segunda Guerra Mundial. Chama-se essa abordagem de produção enxuta (*Lean Production*), pois se trata de uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos.

O sistema Toyota de produção é a semente do modelo japonês de administração que foi criado por Eiji Toyoda, da família proprietária da Toyota, e Taiichi Ohno, chefe de engenharia da empresa, com uma versão sintetizada e melhorada das ideias de todos os pioneiros da administração. Os dois princípios mais importantes do sistema são eliminação de desperdício e fabricação com qualidade. O bom funcionamento desses dois princípios depende do comportamento e envolvimento dos funcionários. Por isso, a administração participativa, que promove a participação dos funcionários no processo decisório, tornou-se importante a este sistema.

Desta mesma forma, buscou-se enfatizar a sensibilização dos sujeitos envolvidos no processo de planejamento, implementação, controle e avaliação do plano de ação para que as ações fossem contínuas. Também foram fundamentais nesse processo de compartilhamento o respeito aos princípios e adaptação, conscientizando todos do papel fundamental que exercem, na atuação frente à gestão das atividades de fortalecimento da agricultura familiar.

Para Campos (2004):

A excelente competitividade (alta qualidade e baixos custos) das empresas japonesas em todo mundo deflagrou uma verdadeira corrida por programas de qualidade e produtividade. Hoje já não existem empresários desavisados da necessidade urgente de mudanças neste sentido, para assegurar a sobrevivência de sua empresa.

Para a manutenção das organizações em qualquer âmbito, foram descobertas novas tentativas de sustentação no mercado. Uma delas são as ferramentas de gestão, as quais estão ocupando um espaço cada vez maior dentro das organizações, visto que auxiliam no alcance de solução de problemas. São utilizadas desde o nível operacional até a alta administração das organizações, dependendo do enfoque dado e do objetivo estabelecido. Elas não precisam ser aplicadas em toda a organização.

A gestão participativa entra na pauta, ao se perceber que a mudança na cultura institucional que pressupõe indivíduos engajados, sentindo-se partícipes do processo, e não meros espectadores e executores. Esse diálogo já é percebido com maior frequência na atualidade, como afirma Frigotto (2011, p. 6):

O que quero sublinhar é que a despeito da continuidade do essencial da política macroeconômica, a conjuntura desta década se diferencia da década de 1990 em diversos aspectos, tais como: retomada, ainda que problemática da agenda de desenvolvimento; [...] relação distinta com os movimentos sociais, não mais demonizados, nem tratados como caso de polícia; e a ampliação intensa de políticas e programas direcionados à grande massa não organizada que vivia abaixo da linha da pobreza ou num nível elementar de sobrevivência e consumo.

Portanto, para adoção de uma ferramenta de gestão, buscou-se atender premissas básicas como considerar as condições da infraestrutura atual, a disponibilidade de mão de obra no ambiente (energia), as condições de logística (estradas principais e vicinais), a disponibilidade de manutenção (assistência técnica) para equipamentos e máquinas, entre outras características peculiares da comunidade e seu entorno.

Nos dias atuais, tem sido muito mais intenso e variado o movimento em busca de novos mecanismos de sobrevivência: franquias, parcerias comerciais, constituição de organizações comuns para admitir sócios que disponham de capitais necessários para a exploração ou ampliação dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Da mesma forma, as cooperativas se inserem nesse movimento de busca de alternativas, como uma organização de produtores rurais.

Para administrar uma pequena propriedade rural familiar, deve-se primeiro definir o objetivo da família de agricultores, que geralmente consiste em proporcionar bem-estar aos seus membros, provendo o seu sustento, trazendo mais conforto, saúde e educação. Para realização da administração, é necessário que a família distribua entre seus membros funções na produção, comercialização e recursos humanos. Os membros da família devem ser escolhidos para cada uma dessas atribuições seguindo suas aptidões. Muitas vezes, uma pessoa pode assumir mais de uma destas funções. É oportuno enfatizar que a ferramenta de gestão auxilia na distribuição das tarefas de cada elemento.

Nesse contexto, para implementar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, serão estudadas as premissas do planejamento estratégico, ou seja, a identidade da organização, os documentos que definem as atribuições e marcos regulatórios da organização, além de trabalhos anteriores sobre planejamentos ou diagnósticos institucionais.

Ao longo dos anos, consolidou-se a afirmativa de que o critério de sucesso para uma organização é o seu desempenho no cumprimento da sua missão, especialmente porque a razão de ser de uma organização deve estar definida na missão. Segundo Porto (1998), "nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos". Essas alusões são, na verdade, os parâmetros de avaliação

perante os quais a organização considera o seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere ao conjunto de situações ideais, não devendo cometer desvios na sua gestão.

Lobato (2000) argumenta que "é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar, as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência".

O mesmo autor ressalta, citando Peter Drucker, que de fato "uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão da organização torna possíveis, claros e realistas os objetivos da mesma". Embora a referência aqui seja a organização empresarial, o princípio é válido para qualquer outro tipo de organização, inclusive para cooperativas.

Neste sentido, é importante destacar também que a missão organizacional é a premissa fundamental da primeira etapa do processo de planejamento estratégico. Sendo assim, a missão organizacional, enriquecida pela visão estratégica, baliza toda a atuação organizacional.

Segundo Vergara (2007), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância. As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica. Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude das pessoas e influenciam seu comportamento no dia-a-dia da organização, inspirando a execução das tarefas.

Segundo Vergara (2004), a estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação das partes interessadas e da sociedade. Os valores devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da missão. Por isso, diz-se que os valores não são criados, mas sim identificados porque já existem e permeiam a cooperativa ao longo de sua história.

Capazes de influenciar as pessoas, os valores norteiam as normas e os padrões de comportamento da organização.

Em planejamento estratégico, o diagnóstico situacional é realizado pela análise SWOT. É uma "fotografia" tirada do ambiente como um todo, propicia a visão do terreno onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Outro elemento importante nesse processo é a Visão da instituição. Esta deve estar voltada para o futuro, sendo a diferença entre o sucesso e o fracasso (DRUCKER, 1984). Diante de tal afirmativa, compete a análise situacional, diagnosticar o cenário atual, possibilitando uma maior segurança na definição de uma visão de futuro, reduzindo possíveis riscos para a organização.

A visão indica o que a organização gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida pelas partes interessadas ou atores com os quais se relaciona. Qualquer que seja o critério ou o estilo adotado, a visão de futuro, por definição, tem de ser um objetivo bastante audacioso, por três motivos:

1. Toda organização de sucesso evolui como um verdadeiro atleta;
2. O estado de vitória "fácil" pode gerar a "síndrome do já chegamos";
3. Porém, a visão de futuro não pode ser impossível.

Dessa forma, gerir a estratégia é gerir a mudança, conduzindo a organização a superações frequentes e assegurando sua evolução sustentável. Nesse sentido, a visão é fundamental para determinar um parâmetro geral para a mudança, justificar o esforço de transformação e criar senso de urgência: a energia vital para a mobilização. Sem uma boa visão, uma estratégia inteligente ou um plano lógico raramente consegue inspirar o tipo de ação necessária para produzir uma grande mudança. Portanto, quando se trata de visão de futuro, seis características devem ser consideradas como parâmetros de eficácia, ou seja, a visão deve ser: comunicável, precisa, focada, viável, desejável e imaginável.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as

demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados para os próximos anos.

Convém destacar que as etapas do planejamento estratégico são complementares e interativas, ou seja, está-se aqui sendo feita uma divisão para tornar a explicação do processo de planejamento estratégico mais didática. Nesse sentido, é interessante observar que todos referenciais estratégicos até agora apresentados também compõem o Plano Estratégico da Organização. Segundo Porto (1998), o plano estratégico é, em última instância, a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização. Sua transformação em documento escrito é importante, tanto no que se refere à difusão das ideias propostas, como na possibilidade de seu uso como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização. Ele funciona como uma agenda para os dirigentes. De acordo com Porto (1998), o plano estratégico deve ser entendido como:

- Modelo de decisões coerente, unificador e integrador;
- Meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- Definição dos domínios competitivos da organização;
- Resposta consistente a oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas, com a finalidade de alcançar e manter um alto desempenho (competitivo);
- Critério para diferenciar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, de negócios e funcionais.

Sendo assim, o plano estratégico será detalhado, podendo ser desdobrado em planos táticos e operacionais, de acordo com a complexidade da organização. Nesse sentido, serão definidos indicadores e metas e se necessário iniciativas e projetos estratégicos para o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. "É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado".

Ao se falar de indicadores no âmbito da cooperativa, é interessante entender os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência organizacional. Uma vez que existem diversas classificações de indicadores e esses três conceitos constituem-se pilares importantes para balizar a escolha de indicadores de desempenho. Veja-se então tais conceitos, segundo Jannuzzi (2002):

**Eficiência:** relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Exemplos: os tempos de atendimento nos hospitais foram reduzidos, sem aumento de custos e sem redução de qualidade do atendimento? Os custos diretos e indiretos de uma oficina de manutenção foram minimizados, enquanto houve aumento no número de veículos reparados que satisfizeram os padrões de qualidade requeridos?

**Eficácia:** grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Exemplos: O número de crianças vacinadas na última campanha nacional de vacinação atingiu a meta programada? As rodovias privatizadas foram recuperadas dentro do prazo previsto?

**Efetividade:** relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade. Exemplos: O programa Médico de Família redundou na redução da mortalidade infantil?

Segundo Brealey (2006), efetividade refere-se ao impacto de uma programação em termos de solução de problemas. A eficácia é a capacidade da organização em cumprir os seus objetivos e metas fixadas e a eficiência mede a capacidade da organização de utilizar, com rendimento máximo, todos os insumos necessários ao cumprimento dos seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos planejados e organizados a fim de assegurar otimização dos recursos disponíveis.

Nesse contexto, a consideração de tais conceitos pode balizar a escolha de um conjunto de indicadores adequados para monitorar o objeto avaliado (seja organização, departamento, processo, objetivo, iniciativa, programa, projeto, produto ou serviço). Lembrando que não necessariamente é obrigatória a definição de indicadores de desempenho para as três dimensões, uma vez que a obtenção de dados seguida do tratamento e análise das informações geradas por esses indicadores são atividades requerem esforços gerenciais, principalmente no contexto organizacional da cooperativa.

Diante da grande quantidade de medidas disponíveis, o processo de seleção e indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho. Nesse sentido, considerando as abordagens de autores como Rua (2004), Jannuzzi (2005) e Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) e baseado nos indicadores de desempenho, será controlado e avaliado o plano estratégico da Coafta.

Muitas vezes, a etapa de controle e avaliação não é levada em consideração pelas cooperativas, mas ela é essencial para um bom planejamento. Para Maximiano (2006), esta etapa “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”, realizada com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

### 3.2 A importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão

Neste tempo de provocações no cenário mundial para as organizações, as transformações advêm em meio à sociedade da informação, do conhecimento e da aplicação tecnológica. Trata-se de um espaço de contínuas transformações nas relações sociais e econômicas. Nesse contexto, as organizações apreenderam que o mais importante era abarcar as variações deste mercado, pois poderiam ser imperiosos para o êxito organizacional. Essa compreensão abrangeu o valor pela dimensão "estratégia", cunhada no meio das organizações pelo Planejamento Estratégico.

De acordo com Kotler (1975), o planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta de gestão que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente.

O planejamento estratégico se constitui como uma função gerencial proeminente em que a instituição se projeta para o futuro, descrevendo uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados, visando à sustentação das organizações no mercado (MAXIMINIANO, 2008).

Para o economista chileno Carlos Matus (1996), o planejamento estratégico tradicional, que este autor denominou como normativo, não provê o instrumental necessário para que o ator participe deste processo de modo mais concreto. Segundo ele, a dinâmica social demanda um tipo de planejamento que articule técnica com política, constitua com coerência as ações frente aos objetivos e aos meios para alcançá-los e estabeleça estratégias para o encontro com outros atores.

Para Lück (2000, p. 2), o que se nota, muitas vezes é que:

[...] não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está “apagando incêndios”, isto é, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de gestores, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.

Mais à frente, na prática, cooperativas em geral, enfrentam o exercício do planejamento, através de simples reunião em assembleias e/ou da realização esporádica de mutirões ou eventos sociais. A ausência da visão de futuro na gestão de uma cooperativa poderá

acarretar a possibilidade de mudança no interior das organizações e a percepção tanto do macroambiente (composto de fatores bem amplos), tais como: legal/político, internacional, tecnológico, econômico, social e o ambiente natural, que afetam todas as organizações), quanto do microambiente (fatores que sofrem um controle mais direto da organização), tais como: estrutura organizacional, pessoas, diretrizes, tecnologia e cultura, quanto do ambiente tarefa (fatores que interagem diretamente com a cooperativa), tais como: clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores (TRIGUEIRO; MARQUES, 2012).

Para Ansoff (1990; 1993), apenas um número reduzido de organizações adota o legítimo Planejamento Estratégico. A grande maioria ainda utiliza as antiquadas técnicas de planejamento de longo prazo, que se norteiam simplesmente em extrapolar situações passadas.

O Planejamento Estratégico, foco desta pesquisa, é uma das fases da Gestão Estratégica, e conforme Tachizawa e Andrade (2006) não se pode tratar um em separado do outro, pois o planejamento contribui para a eficácia da gestão das organizações a partir da tomada de decisões. O Planejamento Estratégico trata do processo de constituir objetivos e definir a maneira como alcançá-los (OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, Chiavenato (2016) indica que o planejamento subsidia o gestor a enfocar seu empenho, a dar um sentido de direção aos membros do estabelecimento, a diminuir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento do estabelecimento e das forças que o circundam no seu campo de desempenho. Porém, a partir da literatura da área (CHIAVENATO, 2016; RENNÓ, 2013; SOBRAL; PECI, 2013), compreende-se que, no Brasil, a despeito de muitas organizações afirmarem que empregam a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda há dúvidas entre os gestores sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser estabelecido.

Portanto, para Chiavenato (2003; 2016), a diferença entre empregar e se favorecer do planejamento estratégico está diretamente relacionado com a constante necessidade de reavaliá-lo e reajustá-lo em função das transformações do ambiente em que os estabelecimentos estão fixados.

Além disso, Sobral e Peci (2013) expõem que o planejamento estratégico não deve ser acatado isoladamente, pois outras variáveis interferem no seu processo de elaboração, por exemplo, a cultura organizacional. Ou seja, não adianta arquitetar bons planos em boas bases técnicas, o planejamento necessita ter um ambiente participativo para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as variações que incidem no mercado.

Ulterior destaque para o planejamento estratégico é o que assenta Tachizawa e Andrade (2006), quando garantem que, essa ferramenta convém para analisar os grandes problemas que comprometem a organização como um todo, ou seja, os problemas de nível estratégico na organização.

Para Drücker (1984, p. 25):

[...] planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Nesse contexto, o planejamento estratégico faz referência à organização de modo geral e é focado no longo prazo. O planejamento estratégico tem uma forte visão do ambiente em que a organização está inserida, ou seja, sobre como prepará-la para os desafios do meio ambiente (economia, beneficiários, governos, fornecedores etc.).

Para Dias (2016), planejamento é uma das funções da administração que possibilita a evolução das organizações. Sua falta leva à estagnação e até à decadência da organização. O planejamento estratégico contém as diretrizes sistêmicas que norteiam o processo de tomada de decisões pelos gestores das diversas áreas funcionais, facilitando sua cosmovisão e integração holística com a própria organização e seu ambiente de atuação.

É uma prática efetiva na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que o emprego desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para impedir a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, diminuindo os riscos e acrescentando as possibilidades de obter os objetivos traçados (MATIAS; PEREIRA, 2012).

Ademais, para Chiavenato (2016), as organizações devem ser proativas e é o processo de planejamento estratégico que vai acarretar o desenvolvimento e formulação de estratégias que garantam sua melhora continuada e sustentável. Nesse sentido, Müller (2014) assegura que planejar é motivar uma organização sobre como ela pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Sendo o planejamento estratégico o desenvolvimento sistemático de planos de ação propostos a alcançar os objetivos da organização.

Nesse mesmo sentido, Almeida (2000, p. 13) afirma: “o planejamento é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Ressalte-se também que, no entendimento de

Bateman e Snell (1998, p. 121), “planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Compete ainda enfatizar a descrição de Chiavenato (2004, p. 12):

No ano 2002, para uma produção anual estimada em 70 milhões de carros no mundo, houve menos que 60 milhões de clientes. Muitos deles optaram por outras prioridades, como educação ou viagens. No fundo dos oceanos, encontram-se depositadas milhas de cabos de fibras óticas esperando para transmitir comunicações de dados, voz ou vídeo que, por enquanto, não são transmitidos. As companhias aéreas, com raras exceções, se encontram deficitárias por falta de passageiros com poder de compra, mas que optaram por um outro meio de se comunicar e viajar. Enquanto isso, as companhias de telefonia lidam com milhares de usuários inadimplentes ou que deixaram seus celulares em casa. Assim também acontece com a indústria farmacêutica, que procura vender mais remédios num ambiente em que, apesar de tudo, a saúde pública de prevenção está tornando mais saudáveis as populações e está controlando um sem números de doenças e epidemias. Neste início de milênio, o principal problema econômico é o excesso de capacidade na maioria dos setores de atividade em todo o mundo. Escassos são os compradores, não os produtos.

Neste mote, é importante o questionamento de qual seria o real benefício que uma ferramenta de gestão poderia proporcionar aos agricultores familiares e pequenos produtores rurais, pois, apesar de não disporem de recursos necessários para realizar investimentos em suas propriedades, este não é o único problema enfrentado. Mais que isso, eles necessitam conviver com as informações da cadeia produtiva, além de dominar o conhecimento sobre tecnologias e, sobretudo, saber utilizar ferramentas de gestão para que assim possam acompanhar as constantes mudanças, a competitividade do mercado e o bem-estar dos associados.

Sobretudo a partir dos anos 1980, os produtores rurais bem-sucedidos são aqueles que passam a refletir e atuar como verdadeiros empresários, passando a investir em produtividade e seguindo um modelo de gestão administrativa na propriedade (Amaral e Dantas, 2010). Porém, o grande desafio é ter o espírito empreendedor de um empresário sem perder a essência de agricultor familiar.

Nesse sentido, fundamenta-se a importância do desenvolvimento e adaptação de uma ferramenta de gestão para a organização produtiva da cooperativa, levando em consideração seus obstáculos e seu modo de vida, para assim avaliar certa provisão de informações para auxiliar na tomada de decisão e formulação de estratégias de ação (Rigby, 2009).

Segundo Oliveira (2004), a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los.
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos.
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas.

- d) conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) buscar um efetivo plano de trabalho.

O Planejamento Estratégico permite a organização de diferentes pessoas, projetos e ações em andamento, direcionando os esforços para um mesmo objetivo; a otimização na aplicação dos recursos disponíveis ou escassos; o aumento da responsabilidade em lidar com mudanças, na medida em que faz parte do processo de planejar e especular sobre fatores do ambiente que afetam a organização (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Contudo, pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo da decisão (MATIAS-PEREIRA, 2012). De acordo com o mesmo autor, as fases do planejamento são:

- Diagnóstico: mostra o conhecimento da realidade;
- Política: a sua função é definir os objetivos;
- Estratégia: deve indicar as opções dos rumos a seguir para alcançar os objetivos;
- Planos: têm como propósito viabilizar os objetivos e estratégias;
- Execução: esforço orientado para implementação das ações programadas;
- Controle: visa permitir acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, para que possam ser comparados com os objetivos anteriormente definidos.

De acordo com Rigby (2009, p. 49), um bom planejamento estratégico caracteriza-se por:

- Descrever a missão, visão e valores fundamentais da organização;
- Objetivar novas áreas de negócio potenciais e explorar cada mercado sobre as ameaças e oportunidades que surgem, identificando e avaliando alternativas estratégicas;
- Entender as prioridades atuais e futuras dos segmentos-alvo de clientes e desenvolver um modelo de negócio vantajoso que irá diferenciar a empresa de seus competidores de forma lucrativa, alocando recursos para desenvolver competências críticas;
- Analisar as forças e fraquezas da companhia em relação aos competidores e determinar quais elementos da cadeia de valor a empresa deve executar internamente ou comprar fora;
- Definir as expectativas de acionistas e estabelecer objetivos claros e alcançáveis para o negócio;
- Preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências para poder responder prontamente a mudanças no ambiente;
- Estabelecer uma estrutura de organização que dê suporte nos processos de decisão, sistemas de controle e de informação e planos de contratação e treinamentos;
- Monitorar desempenho.

Por conseguinte, Oliveira (2006) propõe que “o modelo de gestão deva ser conceituado como um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”. O autor propõe ainda uma estrutura geral do modelo de gestão das cooperativas que se dividem em sete componentes, sendo: estratégicos, estruturais, diretivos, tecnológicos, comportamentais, de mudanças e de avaliação. O Quadro 1 apresenta a descrição dos componentes de acordo com o modelo de gestão proposto por Oliveira (2006).

Quadro 1 - Descrição dos componentes do modelo de gestão proposto por Oliveira (2006).

ORD.	COMPONENTES	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES
1º	Componente Estratégico	Para se alcançar a eficiência e a eficácia dos negócios, o planejamento Estratégico é o processo administrativo que constrói a direção e as metas e das cooperativas, a direção a ser seguida e alcançada, para a obtenção das metas, levando em consideração as variáveis do meio externo.
2º	Componente Estrutural	A estrutura organizacional considera a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo.
3º	Componente Diretivo	Consideram a comunicação como o processo de entendimento e transmissão de um dado ou informação que ocorre entre emissor e receptor visando alguma finalidade da cooperativa. Quando o administrador toma uma decisão, dentre as informações disponíveis, o caminho que a cooperativa irá seguir para alcançar o resultado esperado, será preciso ação, assim implementando a decisão tomada, utilizando de recursos disponíveis para obtenção do resultado planejado pela cooperativa.
4º	Componente Tecnológico	Os produtos e serviços oferecidos aos consumidores, devem levar em consideração a relação cooperativo/cooperado/mercado, em que se trata do objetivo para existência da organização cooperativa, deve ser também ser desenvolvido por um conjunto de atividades 7 sequenciais relacionadas que busca atender às necessidades dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa.
5º	Componente Comportamental	A capacitação tanto para se aprender como para aplicar conhecimentos nas atividades desenvolvidas pela cooperativa e seus cooperados; o desempenho, a consideração do esperado e estabelecido para uma atividade ou cargo em relação aos resultados obtidos pelo funcionário responsável pela função; o potencial como conjunto de características e conhecimentos que determinada pessoa apresenta para exercer alguma atividade relacionada ou não à sua função ou cargo; o comportamento como resultado em atitudes de determinado indivíduo que sofre influência de diversas variáveis do ambiente que o cerca; e o comprometimento na forma de aceite da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados.
6º	Componente de Mudança	A administração de resistências é o fator que identifica a conjugação dos valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, tentando diminuir algum tipo de dificuldade encontrada no processo de evolução da organização por meio de orientação e capacitação bem como o entendimento da validação dos resultados. Para o alcance dos objetivos elaborados pela cooperativa usa-se a postura para os resultados direcionando os recursos humanos e financeiros disponíveis. Assim, sendo apoiado a isso, o trabalho em grupo é usado para desempenhar as atividades de maneira conjunta, unindo o treinamento e aprendizagem.

ORD.	COMPONENTES	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES
7º	Componente de Avaliação	Considerados como indicadores de desempenho, utilizados como parâmetros de avaliação pré-estabelecidos que permitam medir o grau de sucesso na realização das atividades ou processos da cooperativa.

Fonte: Oliveira, 2006.

O diagnóstico estratégico é um estudo particularizado de toda a organização, tanto estudo interno, quanto externo da cooperativa. A estratégia organizacional será designada por meio de uma análise de todos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a cooperativa apresentar, a fim de diagnosticar qual é a real situação dela diante do ambiente em que se localiza (TAVARES, 2010).

Cabe ressaltar que o diagnóstico estratégico será o alicerce para elaboração do plano de ação composto de objetivos estratégicos, metas, indicadores, responsáveis, prazos e custos, com a finalidade da promoção do desenvolvimento rural sustentável, prevenção de riscos indesejáveis, correção de fragilidades identificadas, além de potencialização dos pontos fortes de acordo com a tendência compreendida.

No mesmo sentido, é definido como o processo administrativo que acomoda a sustentação metodológica para se definir a melhor direção a ser adotada pelo empreendimento, tendendo à otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2014).

O objetivo da SWOT é alçar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

As averiguações de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e constantes durante períodos relativamente longos e quais aspectos são fundamentalmente mais responsivos às variações no mercado e às pressões de forças ambientais. A função principal da análise SWOT é induzir ao abarcamento de objetivos para a organização.

De tal maneira, seguem alguns passos imprescindíveis para utilização da técnica da matriz SWOT, com acostamento em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004):

**Criar uma lista de executivos e funcionários-chave** – A abordagem do SWOT utiliza a opinião dos executivos e funcionários para inventariar questões importantes para a organização. Baseia-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente de seus executivos. Por isso também é considerada uma técnica de brainstorming;

**Desenvolver entrevistas individuais** – As entrevistas são o formato viável para proceder ao levantamento das informações junto aos executivos-chave. Nessa ocasião, costuma-se usar uma sequência de itens para serem avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas;

**Organizar as informações** – A premissa básica para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. O que os entrevistados veem como bom em suas operações atuais são os pontos fortes da empresa; o que eles veem como ruim são os pontos fracos. O que eles veem como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que eles veem como ruim são as ameaças;

**Priorização das questões** – A decisão de quais questões devem ter prioridade requer novamente o envolvimento dos entrevistados. Desse modo, realiza-se o feedback entre entrevistado e entrevistador e se obtém o envolvimento de todo o grupo.

A SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente ou de cenários, porém a sua utilização é bastante diversificada. Devido à sua simplicidade, há registros de aplicação dessa técnica desde em processos de planejamento até em estudos específicos na escolha de uma carreira profissional, por exemplo. É, em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência competitiva.

Chiavenato e Idalberto (2003, p. 21) afirmam que:

Hoje, ser competitivo passa a ser uma questão metodológica. As cartas estão na mesa. Só há uma coisa definida no contexto de negócios: mudança, em ambientes incertos, como no ambiente de negócios, a organização deve procurar alta performance por meio da renovação estratégica.

Já o Ambiente é todo e qualquer fator que entusiasme a cooperativa de alguma forma, tanto positiva quanto negativa, sendo que esta última comprometerá a gestão da organização. É muito importante que seja bancada a análise do ambiente em que a organização está arraigada (COSTA, 2007). Prontamente, o estudo do ambiente interno tem por finalidade alçar dados que conformem informações respeitáveis, como os tópicos de culminância e os índices de declínio da organização.

Contudo, a SWOT é uma ferramenta de prática administrativa que auxiliará na metodologia de elaboração do plano de ação para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade

na realização de uma determinada tarefa ou processo, visando subsidiar a tomada de decisão pelos cooperados da Coafta, bem como direcioná-la estrategicamente para o desenvolvimento com qualidade, por meio da análise situacional de mercado e da atividade agrícola por ela desenvolvida, com a finalidade de solucionar os gargalos que seus gestores têm encontrado e concentrar os esforços para obtenção de resultados positivos.

Oliveira (1991, p. 100) diz o seguinte sobre o Ambiente interno:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes são benéficos para a organização para que consiga cumprir com seus objetivos; já os fracos são os pontos que comprometem negativamente o desempenho das atividades da organização. É tudo aquilo que deve ser alterado e melhorado e que seja suficiente para ela alcance seus desígnios (TAVARES, 2010).

Os pontos fortes são todas os atributos positivos que beneficiam o desempenho das atividades da organização e auxiliam o cumprimento dos objetivos organizacionais. Os pontos fracos são todas as características negativas que atrasam o desenvolvimento da organização e devem ser acertadas, a fim de impedir falhas na organização. A finalidade de diagnosticar o ambiente interno de uma organização é colocar em evidência as carências e os atributos que ela possui, e que serão determinadas por meio de análise situacional da organização diante do mercado (OLIVEIRA, 2004).

O estudo do ambiente externo tem por finalidade levantar quais são as oportunidades e ameaças da organização. Em um primeiro momento, são ações externas ou tendências atuais, que, se a organização souber aproveitar, influenciam positivamente o cumprimento dos seus objetivos; já, em um segundo momento, as ameaças são situações ou tendências externas que devem ser eliminadas para minimizar perdas e para não afetar o cumprimento dos objetivos da organização (TAVARES, 2010).

Segundo Oliveira (1991, p. 89), ambiente externo apresenta a seguinte finalidade:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

É importante levantar as oportunidades e ameaças da organização, a fim de reduzir as dúvidas e mostrar o cenário em que a organização está inserida, até que ponto ela pode aproveitar as suas oportunidades e como irá lidar com as ameaças. Por meio da análise do ambiente externo da organização, é possível estar preparado para as possíveis oportunidades e ameaças futuras. Porém, não são informações estáveis, uma vez que a organização pode tomar direções diferentes e mudar a sua situação a cada momento. Assim, o que era oportunidade pode se tornar ameaça ou vice e versa. Daí a importância de saber interagir com o ambiente em que a organização está inserida.

As oportunidades simulam fatores previsíveis para o futuro que, se acontecerem, afetará positivamente o andamento da organização, já as ameaças são fatores que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da organização (COSTA, 2007).

Toda oportunidade que a organização possuir poderá maximizar seus resultados, seus lucros e levá-la a alcançar seus objetivos. Já as ameaças devem ser conduzidas por ela a fim de tornarem mínimos os prejuízos, pois as organizações podem se adaptar às ameaças e transformá-las em desafios para mudanças (OLIVEIRA, 2012).

As inúmeras alegações sobre a hipotética ineficácia do planejamento estratégico como ferramenta de gestão evidenciam que não existe um consenso na área de planejamento. Os autores contrários ao planejamento estratégico apoiam que o empenho para a concepção de uma estratégia complexa para agir em um ambiente de negócios estável é uma medida inútil; por sua vez, num ambiente de fortes mudanças, fazer um plano estratégico é uma tarefa árdua. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Pode-se alegar que tais argumentos não se sustentam, já que a adoção de estratégia é uma medida essencial em qualquer tipo de organização, não importando o seu tamanho. Observa-se que a organização atual da cooperativa é o resultado da estratégia que adotaram no passado. É necessário considerar que todos os recursos da cooperativa são decorrentes das decisões estratégicas que foram implementadas ao longo de sua existência.

Verifica-se assim, a importância do planejamento estratégico dentro do processo de administração estratégica, sendo uma ferramenta de gestão importante para a autogestão das cooperativas. O planejamento pode ser aceito então como um documento dinâmico de gestão que diz respeito às implicações futuras de decisões que devem ser adotadas no presente sobre a trajetória de autogestão a ser seguida pela cooperativa no intuito de cumprir sua missão. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

## 4 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2008), dentro das ciências, pode-se acrescentar aos métodos de abordagem as técnicas de procedimento, às vezes também tomadas por métodos, que seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral do fenômeno.

Ao nível da pesquisa qualitativa e quantitativa, os métodos e técnicas de pesquisa foram estruturados em uma organização procedimental acompanhada de levantamentos bibliográficos, análise documental, coleta de dados, por meio da aplicação de questionários e aplicação de oficinas de planejamento para levantar outras informações no decorrer da pesquisa.

A metodologia consiste na aplicação de técnicas e procedimentos necessários para garantir a validade do processo de construção do conhecimento (PRODANOV, 2013). Ao encontro do que os autores afirmaram acima, neste trabalho, a metodologia foi desenvolvida para a aplicação dos conhecimentos e técnicas adquiridas ao longo da vida acadêmica, classificando a pesquisa, definindo a área de estudo e apresentando a descrição das etapas metodológicas, para a obtenção de seus objetivos.

De acordo com Gil (2010), na classificação da pesquisa, são identificados os seguintes pontos de vista: da sua natureza; da forma de abordagem do problema; de seus objetivos e dos procedimentos técnicos.

Do ponto de vista da sua natureza, buscou-se uma pesquisa aplicada com o objetivo de gerar conhecimentos para práticas dirigidas à solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais, pois as intervenções realizadas foram realizadas por meio das oficinas participativas e democráticas, respeitando a característica autogestionária da cooperativa.

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa que considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Não requer os usos de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural foi a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador o instrumento chave. Trata-se de uma pesquisa descritiva. O pesquisador analisou os dados indutivamente. O processo e seu significado foram os focos principais de abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram

experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimularam a compreensão.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo assumiu, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação, conforme definição de Gil (2010):

- **Pesquisa Bibliográfica:** quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet.
- **Pesquisa-Ação:** quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

#### **4.1 Procedimento Metodológico da Pesquisa**

Neste item, são apresentadas as 4 (quatro) etapas da pesquisa, sendo elas: exploratória; identidade organizacional e diagnóstico situacional; Plano de Ação; e Implementação, Controle e Avaliação.

##### **4.1.1 Primeira etapa - exploratória**

Na primeira etapa da pesquisa foi executado o plano de estágio, visando ao cumprimento da disciplina “estágio supervisionado”, vinculado ao programa de mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, que previa a realização da fase exploratória da pesquisa-ação, que ocorreu por meio de visitas técnicas às comunidades de São Lourenço e Santa Fé no período entre 24 de setembro de 2016 e 25 de março de 2017, com a finalidade de aplicar os questionários da pesquisa nas propriedades rurais pertencentes aos cooperados e participar das reuniões em assembleias.

Essa etapa teve como objetivo fazer a leitura da organização, analisando os principais documentos organizacionais, considerando que o planejamento estratégico não deve partir do "zero", pois se deve ponderar como insumos os esforços realizados anteriormente, sendo importante e necessário resgatar as principais lições aprendidas dentro dos ciclos anteriores de planejamento.

Cabe ressaltar então que ocorreu a consulta dos documentos na sede da Coafta, iniciando o processo de aprendizado sobre o funcionamento da cooperativa, sendo escolhida a própria sede da cooperativa como ponto de encontro para as reuniões e para as oficinas de capacitação aplicadas, pois além de possuir a infraestrutura necessária, respeitou-se o calendário

pré-existente para que a atividade proposta pela pesquisa não provocasse nenhum tipo de desconforto na rotina dos cooperados.

Ademais, foi necessário mobilizar as lideranças da comunidade para isso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte e nove agricultores familiares associados na Coafta com a finalidade de formular, por meio de percepções individuais, um documento consolidado sobre qual é a proposta de futuro para a cooperativa. Esse instrumento foi de grande valia para a formulação da estratégia, uma vez que, confrontando-o com o diagnóstico estratégico, puderam-se deduzir bons posicionamentos estratégicos. Para a realização dessas entrevistas, foram utilizados questionários com perguntas semiestruturadas, contemplando as seguintes dimensões: Social; Econômica; Política; e Gestão.

Portanto, inicialmente, foi feita a apresentação do projeto de pesquisa, por meio do qual os cooperados aprovaram em assembleia a intervenção na cooperativa e se comprometeram a participar dele. Logo depois, deu-se início às pesquisas de campo com aplicação de questionários, à pesquisa bibliográfica e à observação participante, com a finalidade de reavaliar a identidade organizacional da cooperativa e obter um diagnóstico situacional dela.

#### 4.1.2 Segunda etapa - identidade organizacional e diagnóstico situacional

A segunda etapa consistiu na realização da oficina de planejamento para reavaliar a identidade organizacional existente na cooperativa. O processo se deu de forma participativa, com a presença de treze cooperados, que definiram a nova identidade organizacional, estabelecendo as declarações de missão e valores da Coafta.

Cabe ressaltar que a formulação da declaração de missão é a primeira etapa para a elaboração do Planejamento Estratégico em si, o que exigiu o envolvimento dos cooperados de todos os aspectos do empreendimento econômico solidário para que o processo se fundamente na realidade da rotina da cooperativa. Ainda na mesma oficina, foi definida a declaração de valores. Tanto a declaração de missão como a de valores ofereceram suporte para as demais etapas do Planejamento Estratégico, além de contribuírem para a eficácia das ações a serem empreendidas e explicitarem suas prioridades organizacionais.

Ainda nesta etapa, foi realizada no dia 25 de março de 2017 outra oficina para obter o diagnóstico situacional da Coafta. Optou-se pela ferramenta metodológica matriz SWOT, contando novamente com a participação de treze cooperados, garantindo a legitimidade pela participação. O pesquisador/coordenador da oficina explicou a forma como o processo seria

conduzido, com vista à elaboração do Planejamento Estratégico, com a finalidade de definir o direcionamento estratégico da cooperativa.

A etapa do diagnóstico situacional respondeu a duas questões principais da pesquisa: como diagnosticar os desafios futuros da cooperativa e como estabelecer um plano de ação para superar os desafios com sucesso. Portanto, o método foi seguido, enfatizando como funcionaria os trabalhos de cada etapa e o cronograma geral das atividades. Em sua exposição, o pesquisador/coordenador definiu dois grupos de trabalho formados por seis integrantes no primeiro e sete no segundo, buscando preservar a diversidade da sua formação.

Essa oficina resultou na obtenção do diagnóstico situacional por meio do levantamento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, servindo de embasamento aos cooperados para a definição do direcionamento estratégico, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos e das respectivas metas que formam o plano de ação do Plano Estratégico, sendo este desenvolvido na terceira etapa da pesquisa-ação.

#### 4.1.3 Terceira etapa - Plano de Ação

Com a identidade organizacional estabelecida e a obtenção do diagnóstico situacional na etapa anterior, já haviam sido mapeadas as necessidades da cooperativa. Portanto, nesta fase foi colocada em prática a ferramenta de gestão de acordo com a necessidade da Coafta e da comunidade que participou da construção do plano de ação.

Finalmente, a pesquisa chegou à sua etapa considerada prática: o desenvolvimento de um plano de ação para intervenção na realidade da cooperativa, pois as atividades estavam voltadas a solucionar as fragilidades detectadas no diagnóstico estratégico. Logo, uma das demandas percebidas pela observação e que foi atendida nesta etapa foi a de atualizar os membros da cooperativa em relação a conhecimentos para fortalecer a cultura da autogestão. Para isso, foi realizada uma ação de aprendizagem e crescimento, com a elaboração de oficina de cooperativismo no dia 22 de julho de 2017, voltada a reforçar os princípios do cooperativismo, enfatizando as principais diferenças entre associação e cooperativa. Participaram dessa capacitação apenas sete cooperados.

Foi de suma importância para a construção do plano de ação o nivelamento do conhecimento entre os cooperados. Depois, foi realizada nova oficina na assembleia geral seguinte, onde foram definidas as estratégias que seriam adotadas, estabelecendo a declaração de visão, os objetivos estratégicos e suas metas, completando assim o plano de ação. Nesta etapa, registrou-se a participação de treze cooperados, garantindo novamente a legitimidade

pela participação. Estas atividades foram sendo registradas de forma parcial na estrutura do plano de ação do Planejamento Estratégico da Coafta, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estrutura do Plano de Ação do Planejamento Estratégico da Coafta.

<b>Objetivo O1:</b>				
Descrição:				
Indicador O1.1:				
Fórmula de Cálculo:				
Unidade de medida:				
Responsável:				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

#### 4.1.4 Quarta etapa - Implementação, controle e avaliação

Vale lembrar que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão bem ampla e, por isso, pode ser aplicada em qualquer contexto organizacional. Nesse sentido, a missão e os valores devem estar alinhados ao plano de ação para o alcance da visão de futuro da organização. É bem verdade que o nível de certeza para a implementação, no longo prazo, nem sempre é preciso. Afinal, a cooperativa está sujeita às oportunidades e às ameaças do âmbito externo, sobre as quais não têm controle.

Assim sendo, o plano de ação servirá como um norteador da cooperativa e precisa ser implementado no dia a dia da Coafta de acordo com as metas, prazos e responsáveis pré-estabelecidos pelos próprios cooperados, para o controle desta implementação foram estabelecidos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho foram estabelecidos de acordo com os objetivos estratégicos, e permitirão que seja feito o controle e avaliação dos resultados do Planejamento Estratégico.

Na rotina diária da Coafta, tempo e recursos de diversas origens podem ser desperdiçados por falta de eficiência nos processos. Quando o gestor planeja as atividades em conjunto com os cooperados e organiza as atividades sob a própria gestão, fica mais fácil saber os passos de como fazer determinado trabalho. Além disso, como cada atividade possui um responsável, é mais rápido controlar e acompanhar o andamento da execução e checar eventuais causas de atrasos.

Dessa maneira, é interessante estabelecer quem será o responsável por cada atividade da cooperativa, pois desta forma a tendência é que os fluxos dos processos na Coafta sejam

executados com qualidade. A vantagem do plano de ação é que ele contribui com a organização social da cooperativa, dividindo as tarefas tanto do gestor quanto do cooperado, pois as descrições completas das atividades facilitam a execução e o controle das ações planejadas. A partir da avaliação será possível a Coafta prosseguir no seu processo de aprendizagem e de melhoria contínua para o desenvolvimento de uma gestão participativa e de autogestão.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se primeiramente entender a dinâmica da cooperativa para saber o que deveria ser proposto. No entanto, era necessário também que os cooperados demonstrassem interesse pela mudança, já que a pesquisa proposta dependia da vontade e da atitude dos associados. Após essa conscientização dos líderes, houve uma mobilização para um debate sobre as opções disponíveis para atender as necessidades da Coafta.

A proposta de adotar o Planejamento Estratégico teve como intenção auxiliar no alinhamento do empreendimento com as características do cooperativismo, pensando desde a identidade organizacional até a implementação, controle e avaliação do plano de ação. Assim, a mudança de atitude dos cooperados ocorreria naturalmente, sobretudo no que diz respeito aos processos internos, proporcionando a melhoria dos existentes e a criação de novos, sendo que o principal desafio foi fazer com que os associados se convencessem disso e enfim aprovassem em Assembleia Geral o Planejamento Estratégico.

Nesse mesmo sentido, Oliveira (2014) indica que a finalidade do planejamento pode ser definida para o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais possibilitam uma conjuntura viável para avaliar as sugestões futuras de disposições ancoradas em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais célere, coeso, competente e dinâmico. Dentro desse pressuposto, afirma ainda que o exercício ordenado do planejamento tende a reduzir a incerteza complexa do processo decisório e, por conseguinte, ampliar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas postos pela organização.

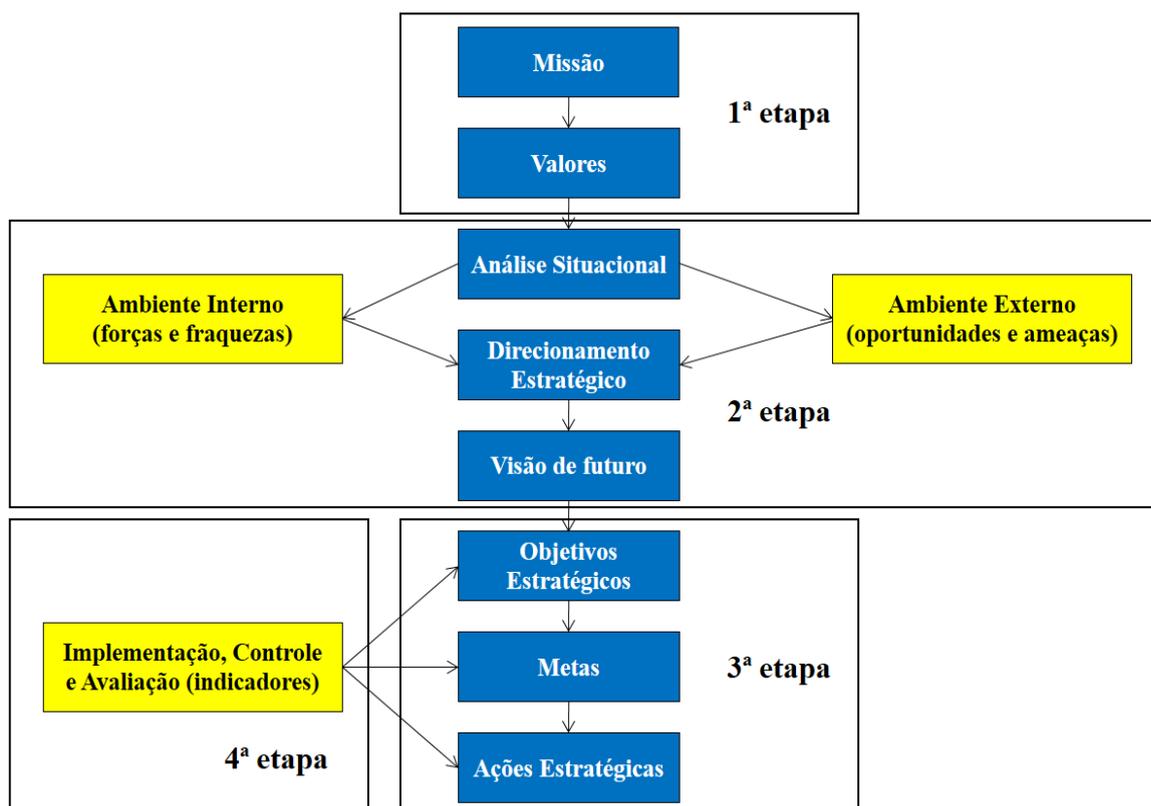
Ademais, percebeu-se que na Coafta praticamente inexistia a produção de forma coletiva, ou seja, toda produção era feita individualmente e sem apoio da cooperativa para escoar os excedentes, logo, as operações estavam desalinhadas com o processo natural de uma cooperativa. Os cooperados, já desmotivados, não se apresentavam como força de trabalho para as atividades de rotina, além da falta de recurso que é um problema sério em qualquer organização, mesmo para aquelas que não têm fins lucrativos.

Por conseguinte, justificou-se a necessidade de dispor de uma ferramenta de gestão para orientar a cooperativa administrativamente, formulando um plano estratégico de longo prazo, para garantir sua longevidade. Ademais, teria que ser de fácil implementação e comunicação, para que fosse colocado em prática pela diretoria da Coafta, possibilitando alinhar as suas intenções ou iniciativas estratégicas com suas ações nas atividades de rotina da cooperativa.

Nesse sentido, Rigby (2009) aborda o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para auxiliar no processo que determina no que a organização pretende se transformar e como alcançar os objetivos da melhor forma possível. Ele considera o potencial total da organização e explicita o alinhamento entre objetivos e ações práticas e recursos demandados para atingi-los.

Cumprido ressaltar que a partir da decisão coletiva em assembleia geral, foi dado início ao processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, sendo indicada a abordagem metodológica participativa e transparente. Definiu-se, portanto, que todas as reuniões ocorreriam nas assembleias pré-estabelecidas no calendário próprio da Coafta, possibilitando a maior participação dos associados, sem alterar a rotina do empreendimento. Sobretudo, as reuniões contínuas possibilitaram a construção coletiva do fluxo do processo de elaboração do Planejamento Estratégico para a Coafta, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxo do Processo de Planejamento Estratégico para a Coafta.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Seguindo o fluxo, a primeira etapa do processo, a partir da realização de oficinas, foi de reafirmar a identidade organizacional da Coafta, atualizando a missão existente e definindo sua declaração de valores, já que não havia registro em nenhum documento referente aos

valores. Na segunda etapa do processo, foi realizada a oficina de análise situacional da cooperativa, na qual se debateu o cenário atual, avaliando ambientes interno e externo da organização, na tentativa de identificar possíveis gargalos, dificuldades ou problemas a serem trabalhados para o alcance das inúmeras oportunidades que foram elencadas.

A terceira etapa do processo já se deu numa fase de maior amadurecimento, na qual se percebeu que os cooperados estavam mais envolvidos no processo, o que facilitou o desenvolvimento da oficina de elaboração do direcionamento estratégico, posteriormente definindo sua visão de futuro e, por conseguinte, a fixação dos objetivos estratégicos, metas e ações, concluindo assim o plano de ação.

A quarta e última etapa do processo está em pleno desenvolvimento pela Coafta, trata-se da implementação do plano, com contínuo controle e avaliação dos cooperados por meio dos indicadores. De acordo Oliveira (2014), o planejamento é dividido em partes, sendo que a implementação e controle do planejamento corresponde a uma das partes, sendo que a atividade de planejar deve estabelecer como se dará o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a avaliação dos resultados apresentados por meio dos indicadores.

### **5.1 Contextualização histórica da Coafta e perfil dos cooperados**

Na década de 30, o Sr. Lourenço Cordovil da Silva e sua esposa, que residiam em Boa Vista, lugarejo localizado no município de Curuçá-PA, resolveram sair em busca de terras para plantar e melhorar sua qualidade de vida. Eles conseguiram um lote de terra situado ao lado esquerdo da vicinal paralela João Coelho. Naquela época, o local ainda pertencia ao território do município de Curuçá, e atualmente se constitui na comunidade conhecida como São Lourenço, onde está sediada a Coafta.

Em 1967, O Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (IBRA) do Governo Federal, cadastraram as famílias da comunidade e passaram a cobrar imposto sobre a propriedade rural. Eram taxas de serviços cadastrais e contribuições para que futuramente as famílias rurais pudessem receber o título definitivo da propriedade. Em 1972, quando se pagou a última prestação, foi emitido um atestado regulamentando a situação de posse ao Sr. Lourenço, no entanto o mesmo nunca recebeu o título de propriedade.

Quanto à identidade organizacional, constatou-se que a Cofta foi constituída legalmente em 07 de dezembro de 2005 e sediada no ramal Santa Fé, km 03 da comunidade São Lourenço, caracterizando-se como um empreendimento econômico solidário, contando

com trinta e três associados atualmente. A Coafta tem como principal objetivo o bem-estar dos agricultores familiares associados e o desenvolvimento rural sustentável da comunidade.

Segundo o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2014a), a agricultura familiar corresponde a quase 85% dos estabelecimentos rurais do país, mas possui apenas 25% das terras, sendo responsável pela maioria dos produtos básicos da alimentação humana, como mandioca, feijão e leite.

Com a pesquisa documental, realizada nesta etapa, verificou-se em seu Estatuto, e demais documentos, que a personificação jurídica da cooperativa (Figura 2) deu-se por meio do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº 07.958.646/0001-25, sendo reconhecida pela Lei Estadual nº 7.897 de 15 de maio de 2014 como uma entidade civil de direito privado sem fins lucrativos e de utilidade pública

Figura 2 - Registros fotográficos da sede da Coafta.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

No próprio Estatuto da Coafta, já existiam as seguintes diretrizes a serem seguidas: desenvolver a produção e comercialização de produtos oriundos da cadeia produtiva da agricultura familiar; explorar os recursos naturais disponíveis de forma sustentável, garantindo a preservação ambiental; prestar serviços relacionados ao desenvolvimento da produção familiar rural, incrementando a procura por diversificação e alternativa produtiva, com saúde, educação e o bem-estar dos sócios; prestar assistência técnica aos seus sócios; repassar crédito; prestar assistência social de acordo com os limites de fundo com esta finalidade; realizar operações sem objetivar lucro, sendo, portanto, caracterizada como um EES.

Buscando identificar a relação entre cooperados e seus territórios dentro do empreendimento econômico solidário, fez-se uma análise estatística de dados, a partir da qual apresenta-se um resumo do perfil dos cooperados (Quadro 3).

Quadro 3 - Perfil estatístico dos cooperados da Coafta.

Perfil dos cooperados	Percentual (Número de indivíduos/ Total de indivíduos entrevistados*100)
Origem	Urbana: 10,34% (relação 3/29); Rural: 89,66% (relação 26 /29).
Naturalidade	São Caetano de Odivelas: 48,28% (relação 14/29); Castanhal: 20,69% (relação 6/29); Terra Alta: 17,24% (relação 5/29); Curuçá: 3,45% (relação 1/29); Belém: 6,9% (relação 2/29); Inhangapi: 3,45% (relação 1/29).
Morou na zona urbana	Sim: 37,93% (relação 11/29); Não: 62,07% (relação 18/29).
Motivação para retornar à zona rural	Qualidade de vida: 9,09% (relação 1/11); Não se adaptou com o estilo de vida: 36,36% (relação 4/11); Casar e constituir família: 9,09% (relação 1/11); Falta de oportunidade (emprego ou renda): 45,45% (relação 5/11).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Verificou-se que aproximadamente noventa por cento (90%) dos cooperados tiveram origem na zona rural; e destes uns sessenta e cinco por cento (65%) são naturais dos municípios de São Caetano de Odivelas, sendo quarenta e oito por cento (48%) ou de Terra Alta, com dezessete por cento (17%). Estes números estatísticos são considerados positivos para contribuir com o desenvolvimento do empreendimento econômico solidário, já que ratifica que o perfil dos cooperados tem uma relação muito próxima com o seu território de atuação.

Corroborando com este dado, na experiência que os entrevistados tiveram de relação com a vida urbana, constatou-se que aproximadamente trinta e oito por cento (38%) dos cooperados já residiram na zona urbana, mas retornaram à zona rural, devido principalmente à falta de oportunidades de emprego e renda, sendo que estes representam aproximadamente quarenta e cinco por cento (45%) e aproximadamente trinta e seis por cento (36%) retornaram à zona rural devido às dificuldades de relação e adaptação no que diz respeito ao ambiente urbano.

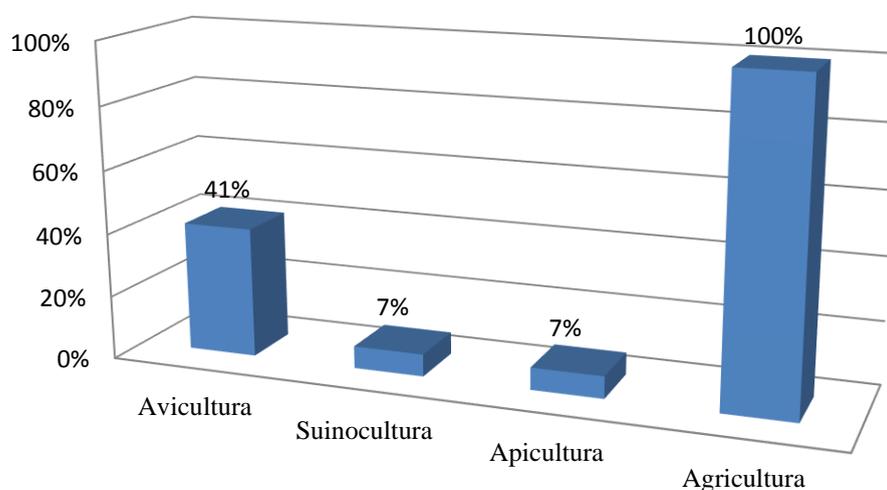
Esses números corroboram um dos objetivos da pesquisa que certamente é de garantir a longevidade da cooperativa, mantendo-a organizada e sistematizada para estimular os cooperados a permanecerem no Campo, fortalecendo ainda mais a agricultura familiar.

## 5.2 Características do processo produtivo

A agricultura é a principal atividade econômica da Coafta, sendo que a atividade mais comum entre propriedades dos agricultores familiares sócios dela é a produção, processamento

e comercialização da farinha de mandioca e seus derivados. Infelizmente, esta atividade não é realizada de forma coletiva e a comercialização não passa pela cooperativa, apesar de ser executada pelos sócios. Além dela, outras atividades próprias da agricultura familiar vêm sendo desenvolvidas em algumas propriedades, buscando a diversificação da sua produção e contribuindo para sua segurança e soberania alimentar, sendo elas: avicultura, suinocultura e apicultura (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Atividades econômicas desenvolvidas na área de produção.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na comunidade, existem hoje 4 casas de farinha abertas a todos os cooperados, conforme a necessidade de se produzir. Atualmente, cada membro da comunidade produz em média 3kg de farinha por dia. Considerando que a comunidade possui aproximadamente 90 integrantes, existe uma produção diária média de 270kg de farinha (Figura 3).

Figura 3 - Casa de farinha da comunidade.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Outro fator de relevância no EES é a realização de trocas de produtos e serviços, sendo comum a prática de mutirão e a utilização de infraestrutura de forma coletiva da casa de farinha e sede da cooperativa.

Segundo o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2014), a agricultura familiar corresponde a quase 85% dos estabelecimentos rurais do país, mas possui apenas 25% das terras, sendo responsável pela maioria dos produtos básicos da alimentação humana, como mandioca, feijão e leite. Atualmente, na Coafta, existe a produção de hortaliças, polpa de frutas regionais, galinha caipira e mel de abelha (Figura 4), que tem como destino o consumo próprio, mas também a comercialização dos excedentes para obtenção de renda.

Figura 4 - Atividades desenvolvidas pelos cooperados.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

A expressão “desenvolvimento econômico” teve surgimento no século XX. Embora não exista uma única definição para o termo, ao longo do tempo duas correntes de economistas tentaram defini-lo. A primeira, mais teórica, destaca o crescimento como sinônimo de desenvolvimento, e a segunda corrente, caracterizada pela realidade empírica, entende que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, porém não é condição suficiente (SOUZA, 2012).

Nesse contexto, Brue (2006) destaca que o desenvolvimento econômico acontece quando uma nação melhora seu padrão de vida. Todavia, o desenvolvimento econômico não ocorre de maneira igual e ao mesmo tempo em todas as partes, sendo esse um processo bastante irregular. Mas, uma vez iniciado em determinados pontos, possui característica para fortalecer

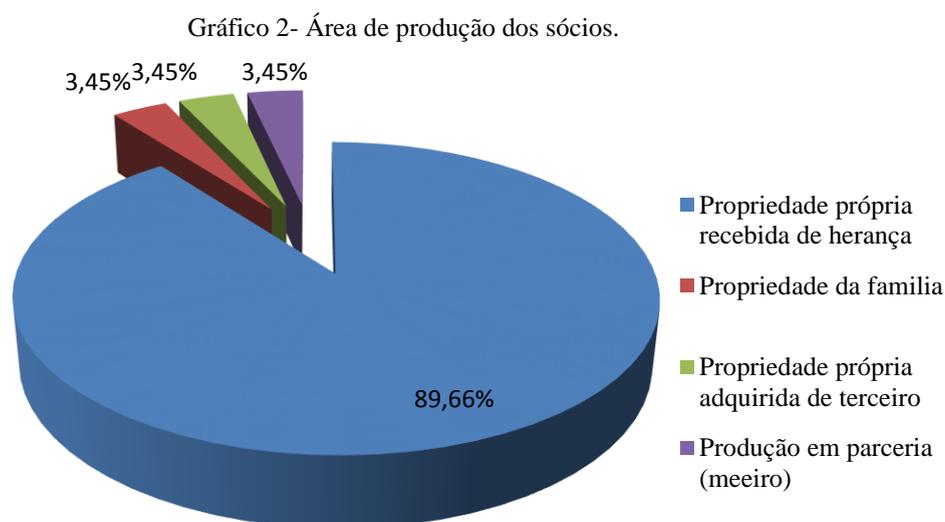
áreas/regiões mais dinâmicas e que apresentam maior potencial de crescimento (LIMA; SIMÕES, 2010).

Para Karnopp (2012), desenvolvimento regional é um processo de mudança estrutural localizado, determinado por três principais pilares: progresso da própria região, progresso da comunidade ou sociedade que a habita, e progresso de cada indivíduo pertencente à mencionada sociedade. Cabe dizer que o desenvolvimento local é baseado nos agentes locais, sendo relacionado a iniciativas inovadoras da coletividade, encadeando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto. Para que esse processo de desenvolvimento seja duradouro, é preciso elevar as oportunidades sociais e a competitividade da economia local, aumentando a renda (BUARQUE, 1999).

Segundo Helfand e Pereira (2012), é cada vez mais visível a necessidade de maior integração entre as atividades agrícolas e não agrícolas. Bem como novas formas de organização do trabalho, para garantir um rendimento maior no meio rural.

Nesse sentido, a proposta de ampliar e diversificar a escala de produção é apenas uma das estratégias necessárias para gerar excedentes e contribuir com o desenvolvimento da Coafta, porém, não é suficiente de forma isolada. Os agricultores familiares também devem cumprir o papel de consumidor de insumos e maquinários, tendo como estratégia agregar valor aos seus produtos antes de comercializar para o consumidor final.

Quanto à área de produção dos sócios (Gráfico 2), percebeu-se que eles não produzem em uma área comum da cooperativa, ficando notória uma característica dos agricultores familiares: a maioria é proprietária de terras por meio de herança familiar (89,66%).

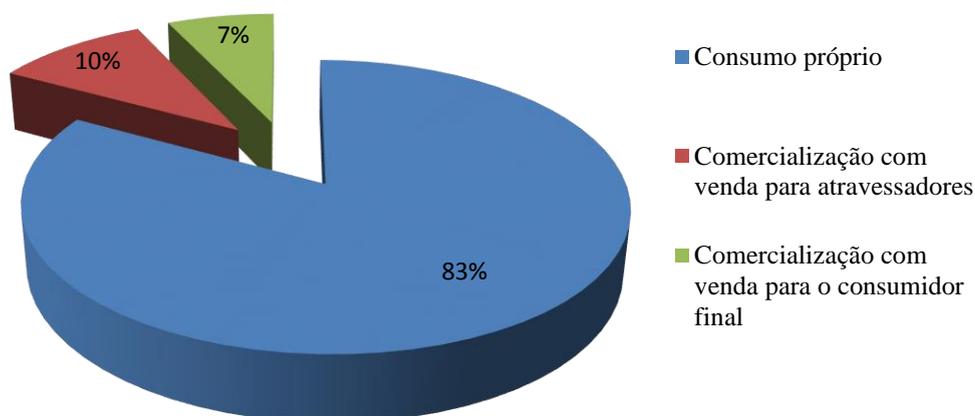


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

De acordo com Wilkinson (2008), tradicionalmente a agricultura familiar acessa o mercado de quatro formas principais: acesso direto, geralmente no mercado local (informal); intermediação via atravessador (informal); integração com a agroindústria e compras por parte do poder público, expressivamente pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

O principal destino da produção da Coafta é para o consumo próprio e a pesquisa não pretende de forma alguma mudar esse aspecto importante de sustentabilidade. Atualmente, 83% dos sócios produzem alimentos para consumo próprio, garantindo assim sua autonomia e segurança alimentar. No entanto, foi preocupante identificar que 17% dos sócios produzem e comercializam os excedentes de forma individual para atravessadores ou até mesmo para consumidores finais quando se deslocam para cidades vizinhas. Exatamente neste ponto é que se deve intervir, criando mecanismos para que a comercialização dos excedentes seja feita pela Coafta em prol do ganho coletivo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Principais finalidades da produção dos cooperados

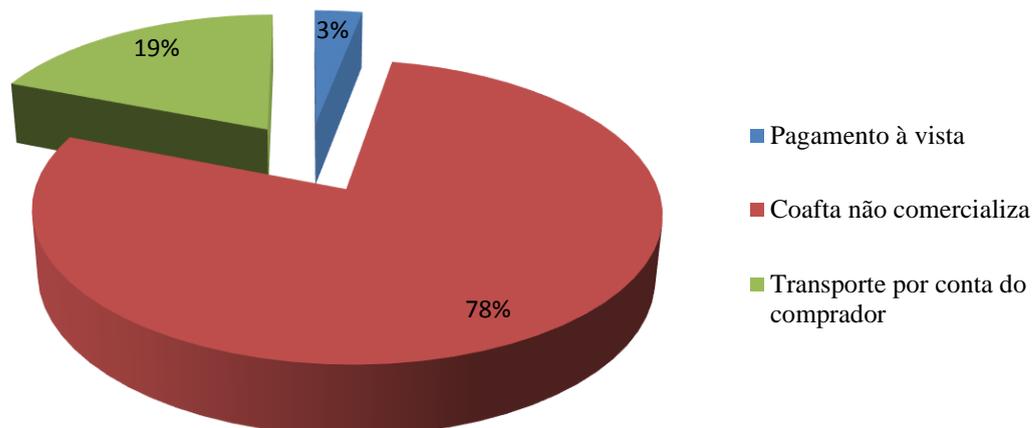


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A partir da pesquisa realizada, nota-se que nada é comercializado por intermédio da cooperativa. Ao questionar os cooperados sobre o motivo desse arranjo, eles responderam que a Coafta não tem como prática receber e comercializar a produção e por isso eles mesmos o fazem de forma individualizada. Desta forma, identificou-se dos gargalos importantes para a intervenção na oficina de Planejamento Estratégico.

A aplicação do questionário apontou que setenta e oito por cento (78%) dos cooperados afirmam que a venda oriunda de seus excedentes de produção é realizada de forma individual pelo fato de a cooperativa não executar atividades de comercialização (Gráfico 4).

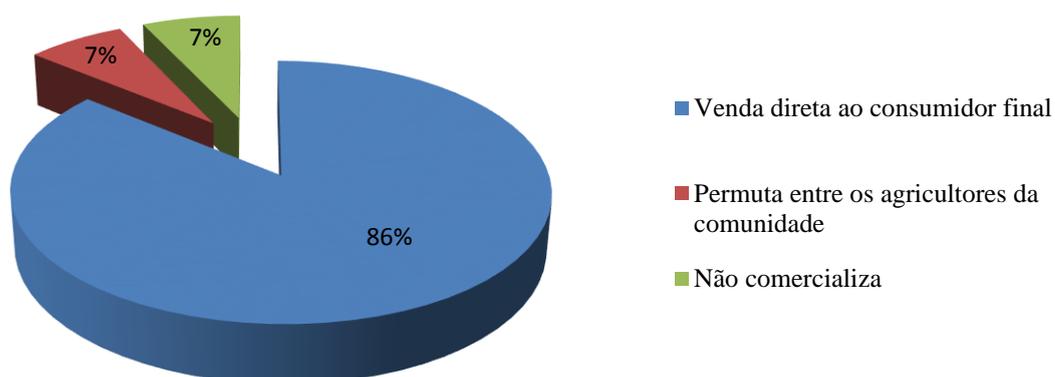
Gráfico 4 - Motivos que impulsionam a venda direta.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Portanto, percebeu-se que a Coafta ainda não atende uma das principais características de uma cooperativa que é a de comercializar os produtos oriundos da agricultura familiar, conforme representado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Principais destinos do excedente da produção



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Cumprе ressaltar que a pesquisa ratifica que a Coafta não pretende se desenvolver economicamente, ao contrário, o objetivo principal é o bem-estar dos cooperados e o desenvolvimento rural sustentável da comunidade, ambos no âmbito social.

Em relação à faixa etária dos cooperados, de acordo com a classificação do IBGE, esta é muito elevada para o trabalho no campo, conforme apresentado no Quadro 4.

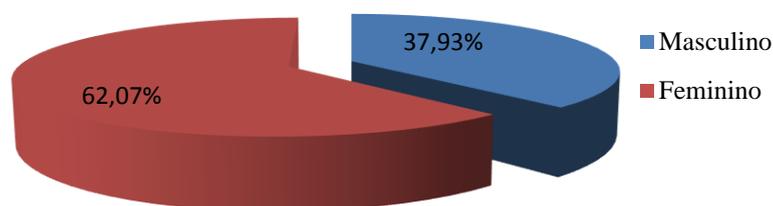
Quadro 4 - Faixa etária dos sócios da Coafta em relação a classificação do IBGE.

<b>Jovens</b>	Do nascimento até aos 19 anos de idade, nenhum sócio	Nenhum sócio
<b>Adultos</b>	Corresponde à população que possui entre 20 a 59 anos de idade;	24 sócios
<b>Idosos</b>	Pessoas que apresentam 60 anos de idade ou mais.	5 sócios

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Identificou-se outro problema, no que se refere à disponibilidade de mão de obra para produção, já que a agricultura familiar possui um processo tradicional, sem auxílio de equipamentos e maquinários, necessitando de um maior esforço físico. Ademais, a Coafta tem como característica a grande concentração do gênero feminino entre os sócios, correspondendo a mais de sessenta por cento (60%) da força de trabalho (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Identificação por gênero dos cooperados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nesse sentido, deve-se planejar a viabilidade da utilização da tecnologia aplicada como solução para minimizar esse ponto fraco identificado na cooperativa.

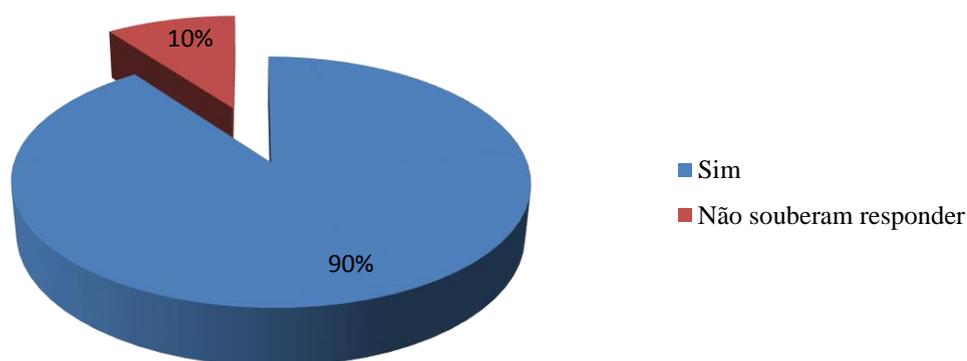
### 5.3 Avaliação do processo de gestão

Quanto ao processo de gestão na Coafta, cumpre ressaltar que ainda na pesquisa documental não foram encontrados registros de planejamento ou controle por parte da gestão. Além disso, por meio da própria falta de percepção dos cooperados nas entrevistas, apenas 3,4% responderam conhecer a missão da Coafta e que nenhum cooperado conhece a visão. Desta forma, resta claro que eles desconhecem sua própria identidade organizacional.

Buscando mais aspectos característicos e específicos da Coafta, identificou-se na sua rotina administrativa, que ocorrem Assembleias Gerais ordinárias mensalmente e nestas as decisões são tomadas de forma coletiva e democrática entre todos os associados presentes. Esta é, portanto, a única atividade de planejamento participativo identificada.

Ademais, quando questionados sobre a Coafta ser um empreendimento econômico solidário, o gráfico 7 mostra que 90% (noventa por cento) dos entrevistados sinalizaram positivamente que a Coafta é um EES. Entretanto, um percentual de 10% (dez por cento) disse que desconhecia o assunto, o que provocou uma reflexão sobre esse questionamento. Será que os 90% que responderam sim sabiam realmente o que é um EES? Diante de tal situação, foi realizada uma explanação sobre Empreendimento Econômico Solidário para todos.

Gráfico 7 - Coafta como empreendimento econômico solidário.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

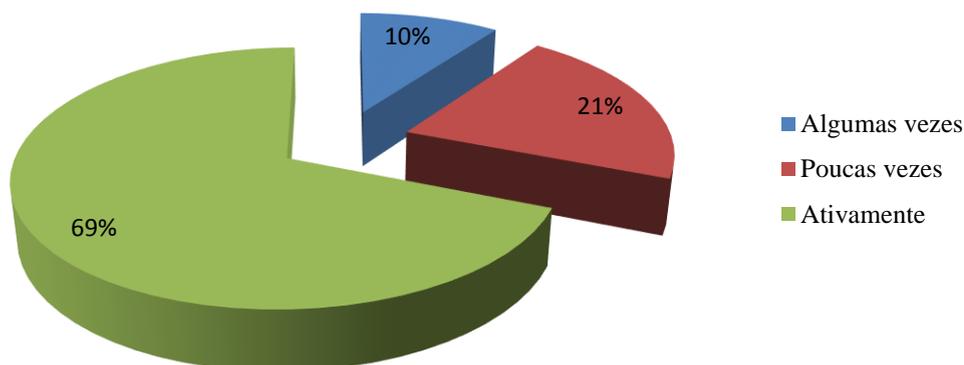
Ressalte-se ainda que Bodernave (1994) corrobora que a autogestão está fortemente ligada aos níveis ou graus de participação. Desta forma, à medida que aumenta a participação dos membros, esta acerca-se mais da autogestão, e, neste caso, o poder dos dirigentes na tomada de decisões tende a diminuir, ou seja, tende a ser revogado. Sendo assim, esse debate pelo poder e pela tomada de decisões é fonte de conflitos, pois quem já o tem não quer perdê-lo, e quem não o possui quer apoderar-se dele.

Neste sentido, Singer (2000) assinala que os princípios sobre os quais a economia solidária se ampara são de modo eminente socialistas, se for acatada a forma de organizar a produção, a circulação e o crédito, que são regidos pelos princípios da solidariedade, da democracia e da autogestão.

Cumprе ressaltar que a frequência dos cooperados nas assembleias (Gráfico 8) é considerada satisfatória, já que se constatou uma participação em média de 20 cooperados por

reunião, correspondendo a um bom nível de comprometimento dos sócios. Essas reuniões em forma de assembleia parece ser o único momento previsto para o planejamento e tomada de decisão de forma participativa e coletiva da comunidade.

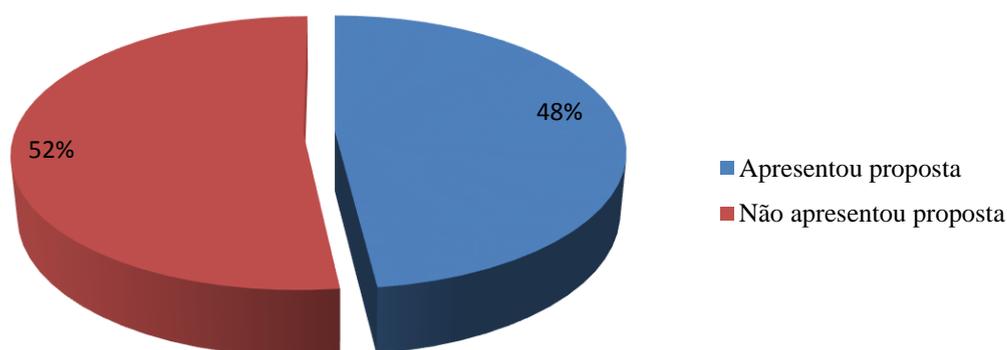
Gráfico 8 - Frequência dos cooperados nas assembleias.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Contudo, quando questionados se já teriam apresentado algum tipo de proposta em assembleia, percebeu-se um novo problema, agora quanto à participação democrática no processo decisório, pois apenas quarenta e oito por cento (48%), ou seja, menos da metade dos entrevistados afirmaram ter apresentado proposta (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Percentual de cooperados com propostas em assembleias

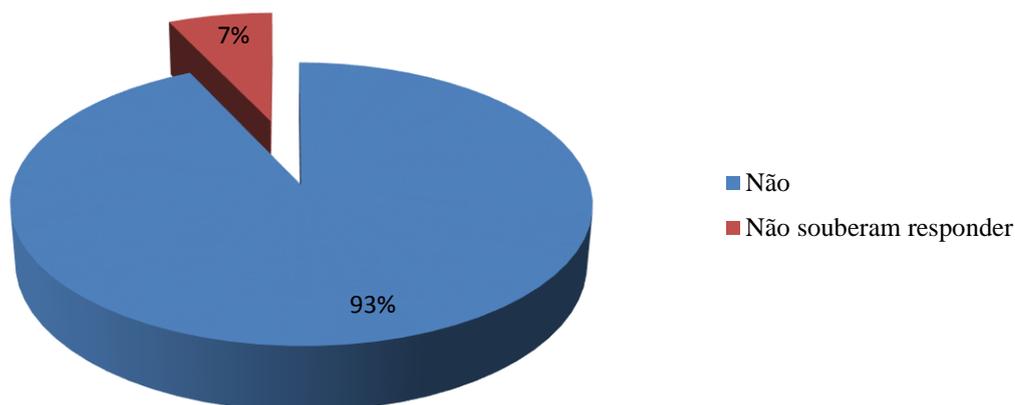


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ademais, abordando diretamente sobre o uso de quaisquer ferramentas de gestão, questionou-se os entrevistados e de acordo com as respostas negativas, ratificou-se a necessidade de propor o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão (Gráfico 10), já

que noventa e três por cento (93%) dos entrevistados confirmaram que não utilizam ferramentas de gestão e sete por cento (7%) não souberam nem ao menos responder sobre o assunto em questão, demonstrando falta de conhecimento sobre as ferramentas da administração.

Gráfico 10 - Quanto às ferramentas administrativas utilizadas no planejamento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

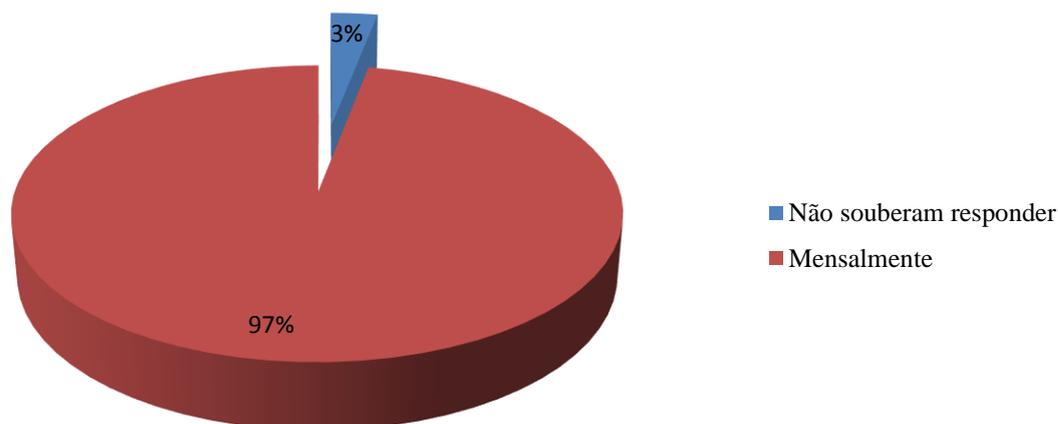
Segundo Rigby (2009, p. 49), o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, deve:

- Descrever a missão, visão e valores fundamentais da organização;
- Objetivar novas áreas de negócio potenciais e explorar cada mercado sobre as ameaças e oportunidades que surgem, identificando e avaliando alternativas estratégicas;
- Entender as prioridades atuais e futuras dos segmentos-alvo de clientes e desenvolver um modelo de negócio vantajoso que irá diferenciar a empresa de seus competidores de forma lucrativa, alocando recursos para desenvolver competências críticas;
- Analisar as forças e fraquezas da companhia em relação aos competidores e determinar quais elementos da cadeia de valor a empresa deve executar internamente ou comprar fora;
- Definir as expectativas de acionistas e estabelecer objetivos claros e alcançáveis para o negócio;
- Preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências para poder responder prontamente a mudanças no ambiente;
- Estabelecer uma estrutura de organização que dê suporte nos processos de decisão, sistemas de controle e de informação e planos de contratação e treinamentos;
- Monitorar desempenho.

Já em relação à periodicidade das atividades de planejamento, os entrevistados consideraram as assembleias como atividade de planejamento. Noventa e sete (97%) por cento deles afirmaram que essas assembleias ocorrem mensalmente (Gráfico 11), logo, pode-se

afirmar que 97% dos entrevistados concordam que ocorrem periodicamente atividades de planejamento na cooperativa.

Gráfico 11 - Periodicidade das atividades de planejamento na Coafta.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Cumpramos ressaltar que por meio da observação participante e das respostas aos questionários, que o único processo de planejamento adotado pela cooperativa é o de curto prazo, do tipo operacional, através do qual se definem as atividades operacionais a serem desenvolvidas no mês corrente. Observou-se que a atividade de planejamento ocorre de forma natural, sem nenhum tipo de registro, muito menos controle e avaliação, baseada apenas na relação familiar e de confiança entre os membros, o problema é que a falta de registro faz com que alguns cooperados esqueçam do compromisso e acabem não executando a atividade planejada, dificultando o desenvolvimento da cooperativa.

Nesse contexto, Dias (2016) concorda que o planejamento é uma das funções da administração que possibilita a evolução das organizações, e que a falta dele pode levar à estagnação e até à decadência da cooperativa. O planejamento estratégico contém as diretrizes sistêmicas que norteiam o processo de tomada de decisões pelos gestores das diversas áreas funcionais, facilitando sua cosmovisão e integração holística com a própria organização e seu ambiente de atuação.

Por conseguinte, buscou-se colocar as ideias em prática com o desenvolvimento de oficinas de planejamento estratégico para verificar qual a identidade da organização, além de possibilitar a implementação, controle e avaliação de um plano de ação.

## 5.4 Identidade Organizacional

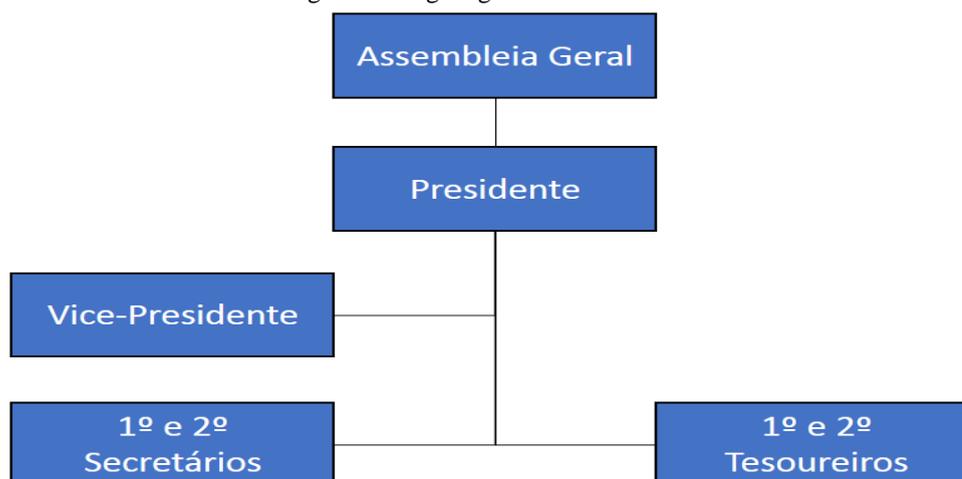
A identidade de uma organização é o conceito cognitivo assimilado pelos seus integrantes, prevalecendo um acordo coletivo em torno da imagem. Sendo assim, a resposta à questão "quem somos nós como organização?" É resultante da identificação dos associados com a organização, porque não existe identidade sem identificação, pois a identidade é relacional, ou seja, ela se edifica em relação ao outro, com o qual o sujeito se identifica ou se desidentifica (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

O termo Identidade remete à consciência que cada indivíduo tem de si mesmo, o que lhe diferencia dos demais. E sendo assim, a Identidade Organizacional é a base a partir da qual todos os cooperados enxergam seus anseios e objetivos dentro da cooperativa. Tem fundamental importância para a coesão do grupo no alcance de determinado fim.

Atualmente, a Coafta possui todas as características de uma associação, pois suas atividades principais estão voltadas para promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política e filantropia. Sendo assim, não essas características indicam não haver nenhuma premissa que justifique a formação da cooperativa, pois não há a viabilidade do negócio. Os agricultores familiares produzem e comercializam individualmente, percebendo-se novamente a importância da elaboração do Planejamento Estratégico para organizar a Coafta como cooperativa e atender aos objetivos e finalidades da cooperativa estabelecida no estatuto.

A importância de se definir uma boa estrutura organizacional se deve ao fato de que ela deve auxiliar na organização administrativa da Cooperativa, tornando claras as funções de seus elementos e a forma como eles se relacionam. Ela também evita problemas de comunicação, garantindo eficiência e agilidade na execução das tarefas. A Coafta possui já sua estrutura organizacional formada por uma diretoria com os cargos de Presidente, Vice-presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro, conforme organograma. (Figura 5)

Figura 5 - Organograma da Coafta.



Fonte: Adaptado do capítulo VI do Estatuto da Coafta.

Para entender a dinâmica de uma Organização é de suma importância conhecer as pessoas que a compõem, sendo o diagnóstico socioeconômico uma importante ferramenta de análise para identificação dos pontos de conflitos e as potencialidades da área de estudo. Ele norteia a elaboração de planos e projetos adequados a cada local e situação, fornecendo dados relativos à dinâmica social, sua relação produtiva e nível de consciência ambiental, além de expor o pensamento dos cooperados sobre a cooperativa.

No próprio Estatuto da Coafta, já existiam as seguintes diretrizes a serem seguidas: desenvolver a produção e comercialização de produtos oriundos da cadeia produtiva da agricultura familiar; explorar os recursos naturais disponíveis de forma sustentável, garantindo a preservação ambiental; prestar serviços relacionados ao desenvolvimento da produção familiar rural, incrementando a procura por diversificação e alternativa produtiva, com saúde, educação e o bem-estar dos sócios; prestar assistência técnica aos seus sócios; repassar crédito; prestar assistência social de acordo com os limites de fundo com esta finalidade; realizar operações sem objetivar lucro, sendo caracterizada como um EES.

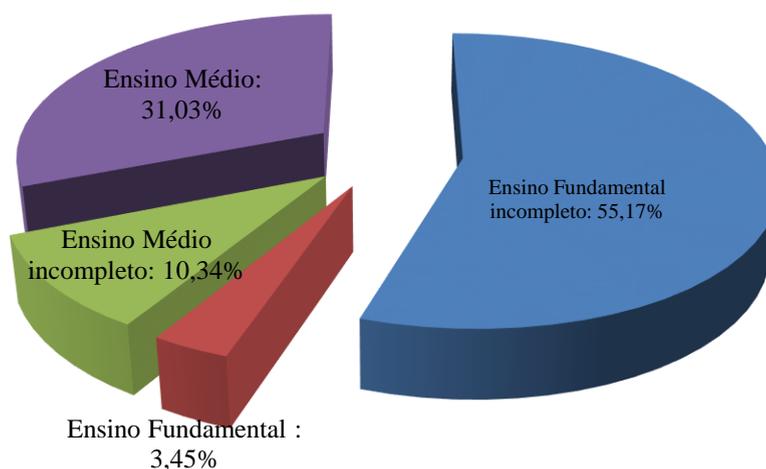
Entretanto, verificou-se uma declaração de inatividade por meio da Declaração Simplificada da Pessoa Jurídica entregue à Receita Federal do Brasil, na qual se demonstra que entre o período de 01 de janeiro de 2013 e 31 de dezembro de 2013 não houve nenhuma movimentação e nos anos posteriores até o momento da pesquisa não houve movimentação proveniente de comercialização própria da cooperativa.

Segundo Godoy (2011, p. 87), alegando o contexto da cooperativa, um dos maiores desafios dos gestores, bem como, das cooperativas, é arquitetar e organizar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, sobretudo adquirir a cultura estratégica, para abordar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Nesse contexto, um enorme desafio para gerir a produção familiar diz respeito ao baixo nível de escolaridade dos agricultores familiares, que segundo dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017, no Estado do Pará, 16,05% nunca frequentaram a escola, de um universo de 281.704 estabelecimentos agropecuários pesquisados.

A maioria dos sócios da Coafta tem um baixo nível de escolaridade (Gráfico 12), o que demanda a busca por capacitação e qualificação profissional. O plano de ação poderá prever um aumento da capacitação dos cooperados, porém, é importante que tais cursos sejam demandados pelos próprios associados que são a parte interessada, para se poder melhorar o quadro atual de cinquenta e cinco por cento (55%) dos cooperados com o nível fundamental incompleto.

Gráfico 12- Grau de escolaridade dos cooperados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

De acordo com Carvalho e Bialoskorsky Neto (2014), as organizações cooperativas apresentam uma particular arquitetura organizacional, onde há um elevado número de associados, produtores rurais, frequentemente com baixo nível de escolaridade e, assim, com grandes problemas de assimetria de informação como de monitoramento e controle da gestão por parte dos associados.

Não exclusivamente a experiência, mas também a aptidão de conseguir e processar informações e a habilidade no uso de técnicas agrícolas e de métodos de gerenciamento mais sofisticados podem contribuir para o sucesso do empreendimento. Um bom indicador desta capacidade é o nível de escolarização e de formação profissional. O nível educacional pode ser um fator importante na adoção de novas tecnologias, pois associa as fundamentais variáveis determinantes da adoção de tecnologia citadas na literatura (MENDES; BUAINAIN e FASIABEN, 2014).

No Brasil, há mais de 35 milhões de pessoas maiores de 14 anos que não concluíram quatro anos de escolaridade. Esse amplo contingente compõe o público potencial dos programas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) apropriados à primeira fase do Ensino Fundamental. Mais adiante dos 20 milhões identificados como analfabetos, estão contidas pessoas que dominam tão precariamente a leitura e a escrita, ficando impedidos de empregar com eficácia essas habilidades para prosseguir estudando, para acessar informações essenciais a uma inserção eficiente e autônoma em muitas das dimensões que distinguem as sociedades contemporâneas (DI PIERRO, 2010).

Nesse contexto, foi realizada a oficina de identidade organizacional com o propósito de reavaliar a identidade da Coafta, definindo suas ideias norteadoras, dando senso de direção aos cooperados para atuação na cooperativa. Coube então ao pesquisador/coordenador orientar os treze cooperados participantes sobre o quão importante seria esta etapa, considerada a primeira etapa do Planejamento Estratégico.

Missão, visão e valores da organização atuam como ideias norteadoras que dão senso de direção e propósito para a sua atuação. O comprometimento das pessoas com as ideias norteadoras possibilita a construção de um objetivo comum, fazendo com que o aprendizado deixe de ser uma atividade obrigatória e passe a ser um objetivo comum de todos.

A missão tem como função comunicar o tipo de negócio que a cooperativa desenvolve e indicar outros aspectos fundamentais que caracterizam o empreendimento de suas atividades. Ela tem o propósito de nortear os gestores para questões estratégicas e na prioridade de alocação de recursos, evitando desperdícios e propósitos conflitantes, agregando informações em termos de arranjos produtivos locais, áreas geográficas de atuação e produtos que oferecem, enfatizando especialidades da organização, denotando sua diferenciação diante dos concorrentes e transmitindo, de forma clara e concisa, as aspirações da mesma.

Nesse mesmo sentido, Oliveira (2014) aborda a missão como motivo central da existência de uma organização, ou seja, a determinação de “quem a organização atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderia atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da organização.

Contudo, alguns fatores básicos foram avaliados para a criação da missão da Coafta, como: quais produtos podem ser oferecidos?; quais os possíveis clientes?; quais as necessidades que ela pretende atender?; qual o diferencial entre os seus produtos e os dos concorrentes e quais os benefícios obtidos pelos clientes quando escolhem o produto da Coafta em detrimento de outros?

A partir dessa breve explanação, deu-se início à atividade prática. Os treze cooperados dividiram-se em dois grupos, um com sete e outro com seis cooperados. Cada grupo teve um tempo de 30 minutos para formular e apresentar sua proposta. Ao término desta etapa, os dois grupos retornaram à plenária para defender suas respectivas propostas.

Por conseguinte, o primeiro grupo propôs: *“Desenvolver de forma sustentável a produção diversificada dos produtos da agricultura familiar”*, enquanto o segundo grupo fez a proposição de: *“Desenvolver de forma sustentável a produção e a comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar”*.

Cumprido ressaltar que as propostas se assemelhavam, sendo de fácil consenso entre os cooperados. Coube apenas uma parte ao moderador, questionar se o texto representava realmente a razão de existir deles. Então, eles resolveram incluir que a razão de existir seria ser uma cooperativa de agricultores familiares, pois para isso foi criada, para a cooperação entre agricultores familiares, segundo expuseram. Após essa intervenção, a redação final da missão, aprovada em plenária foi:

***“Ser a cooperativa de agricultores familiares que desenvolve de forma sustentável sua produção e comercializa seus excedentes com base na economia solidária e no bem-estar dos seus cooperados”***.

Dando continuidade à oficina, o pesquisador fez uma nova explanação sobre os valores de uma organização que possui suas crenças, princípios e normas que se refletem nas suas estratégias e posições competitivas. Esses valores são influenciados pelas condições presentes, pela tecnologia adotada, pelo produto que as mesmas oferecem e, muito especialmente, pela característica dos seus cooperados, em síntese pela sua cultura organizacional.

A cultura organizacional é formada de acordo com a forma como a organização desempenha uma série de tarefas, caracterizando-se pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir e pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. Representa um conjunto de crenças e expectativas transformadas em princípios e normas que afeta indivíduos ou grupos na organização no seu dia a dia.

Quando à cultura organizacional, é descrita e expressa publicamente. Ela se configura como uma declaração de valores, que orienta o processo decisório e as atividades de rotina de uma organização, independentemente de seu porte. Portanto, a definição de valores ajuda a manter o curso de atividade à medida que a Coafta cresce, além de servir de orientação aos gestores e cooperados para que eles possam enfrentar situações complexas.

Se a Coafta não se preocupar em externalizar seu conjunto de valores, a interpretação de cada cooperado sobre questões importantes pode gerar comportamentos diversos e

comprometer, de algum modo, o desempenho. O documento que expressa os valores da Coafta integra o seu Planejamento Estratégico e auxilia na elaboração de documentos subsequentes.

Por conseguinte, o pesquisador sugeriu uma nova prática na oficina. Desta vez, os grupos voltaram a se reunir e foram dados mais 30 minutos para apresentarem suas propostas. Neste processo, os participantes optaram por construí-la de forma genérica, propondo-se a indicar valores gerais para orientar o comportamento de todos os cooperados atuais e futuros.

Dando seguimento, após o término da etapa de grupos, os cooperados retornaram à plenária para defender suas propostas. O primeiro grupo apresentou os seguintes valores: *“Responsabilidade, respeito, compromisso, honestidade, união, caráter, participação e pontualidade”*, enquanto o segundo grupo apresentou: *“Compromisso, cooperação, autonomia, honestidade”*. Como dito anteriormente, as propostas foram de valores genéricos de fácil compreensão e aceitação dos participantes. Portanto, após novo debate em plenária acerca das apresentações e mediação do pesquisador/coordenador, chegou-se a um consenso de forma democrática, sendo então aprovados os novos valores para a Coafta: *“Respeito; Compromisso; Cooperação; Autonomia; Honestidade; União e Responsabilidade ambiental”*.

Nesse contexto, Oliveira (2014) afirmou que os valores concebem o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas de uma organização, servindo de base às suas decisões mais importantes. Portanto, a adequada identificação, debate e divulgação dos valores de uma organização tem alto impacto na qualidade de implementação do planejamento estratégico.

Por conseguinte, os valores foram expostos por meio de bânner na sede da cooperativa para que todos, ao entrarem, percebam o que pretende a organização e os princípios que os regem.

Cumprido ressaltar que a intervenção feita com os gestores da Coafta foi pelo convencimento da importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão, para alcançar objetivos e metas eleitos pela comunidade para atender ao bem-estar dos associados e ao desenvolvimento rural sustentável.

## **5.5 Diagnóstico Situacional com aplicação da Matriz SWOT**

Dando continuidade à pesquisa-ação, a matriz SWOT foi aplicada em oficina realizada em 25 de março de 2017, contando com a participação efetiva de treze cooperados, garantindo a legitimidade pela participação. O pesquisador e coordenador da oficina explicou a forma como o processo seria conduzido, com vista à elaboração do Planejamento Estratégico. O produto dessa oficina seria a obtenção do diagnóstico estratégico da cooperativa.

O método foi seguido, enfatizando como funcionaria os trabalhos de cada etapa e o cronograma geral das atividades. Em sua exposição, definiram-se dois grupos de trabalho formados por seis integrantes no primeiro e sete no segundo, buscando preservar a diversidade da sua formação.

A aplicação da ferramenta avaliou as forças competitivas que atuam sobre a organização, quando foram reconhecidos mais claramente seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo seu ambiente externo. O acrônimo em inglês SWOT vem das letras iniciais dos principais pontos abordados: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A Figura 6 mostra os cooperados em um momento da oficina em que realizavam a análise do ambiente.

Figura 6 - Atividade de formação e aplicação da matriz SWOT.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Para Andrade (2012), a análise do ambiente ou diagnóstico estratégico é o procedimento que responderá a duas questões principais: como diagnosticar os desafios futuros que a empresa enfrentará e como será a reação da empresa para ter sucesso. Uma das principais ferramentas utilizadas na tentativa de cruzar os objetivos organizacionais com as condições externas e os pontos favoráveis e desfavoráveis das empresas é a SWOT formulada no início dos anos 1950 em Harvard. Neste sentido, a ferramenta foi aplicada no resultado apresentado

no Quadro 4, servindo de base para a construção dos objetivos. O Quadro 5 apresenta os resultados da matriz SWOT.

Quadro 5 - Resultado consolidado da Matriz SWOT.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização</li> <li>• Matéria prima</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Conhecimento tácito</li> <li>• Vontade de vencer</li> <li>• Solidariedade</li> <li>• Mão de obra</li> <li>• Bom produto (qualidade)</li> <li>• Mutirão</li> <li>• Sede própria</li> <li>• Documentação atualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento</li> <li>• Falta de cooperação</li> <li>• Desânimo frente aos problemas</li> <li>• Equipamentos inadequados</li> <li>• Baixa produtividade</li> <li>• Mão de obra cansada</li> <li>• Maquinários insuficientes</li> <li>• Desorganização social</li> <li>• Estrutura inadequada</li> <li>• Falta do espírito competitivo</li> <li>• Medo de comercializar os produtos</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento Sustentável</li> <li>• Políticas públicas (projetos)</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Cursos de capacitação</li> <li>• Participação em feiras</li> <li>• Certificação dos produtos de agricultores familiares</li> <li>• Apoio técnico e político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundos perdidos</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Pragas</li> <li>• Parcerias incorretas</li> <li>• Grandes organizações</li> <li>• Não certificar os produtos</li> <li>• Falta de apoio técnico e político</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## 5.6 Direcionamento estratégico da Coafta

A atividade de escolha da estratégia iniciou-se a partir do diagnóstico das situações interna e externa da Coafta conforme produzido pela matriz SWOT aplicada in loco na cooperativa. Por meio destas informações contidas no diagnóstico, os cooperados foram capacitados para definir estratégias adequadas para atender suas necessidades.

As cooperativas caracterizam-se, geralmente, como prestadoras de serviço à sociedade, anulando a ideia da estrutura industrial, das forças competitivas de rivalidade entre competidores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos.

Portanto, as forças do ambiente operacional que influem na estrutura dos setores em que operam as cooperativas são o poder dos fornecedores e o poder dos compradores. Esta última atua segundo os mecanismos de pressão, que são característicos dos clientes ou usuários

de uma cooperativa. Atualmente, verifica-se que a Coafta destina seus produtos para o consumo próprio dos cooperados e os excedentes são comercializados para a sociedade em geral.

Uma característica da estratégia é que ela é única. A estratégia adotada por uma organização não poderá ser aplicada por outra organização, pois as necessidades são outras, os fatos são únicos. O macroambiente e o ambiente interno apresentam dados específicos daquela organização, que vão depender da origem, da história, da relação com o mercado, da estrutura financeira e operacional, conforme se observa em Ribeiro (2008).

- Penetração de mercado: Consiste em buscar maiores vendas para os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações com redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição.
- Desenvolvimento de mercado: Visa identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais.
- Desenvolvimento de produto: Procura oferecer produtos novos ou modificados para os mercados já existentes.
- Diversificação: Busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais (RIBEIRO, 2008, p. 58).

Diante do exposto e após discussão entre os dois grupos, com a mediação e ponderação do pesquisador na qualidade de coordenador, optou-se pelo seguinte direcionamento estratégico:

**a) Penetração de mercado**

A estratégia escolhida foi iniciar o processo de comercialização da sua produção coletiva excedente com os clientes atuais sem alterar os seus produtos, apenas fortalecendo as ações de exposição dos mesmos, potencializando a qualidade reconhecida dos produtos, considerada na SWOT como uma das forças na cooperativa;

**b) Desenvolvimento de produtos**

Neste caso, foi pensado, como estratégia, potencializar a boa aceitação de mercado que a farinha produzida na cooperativa possui. Sendo assim, a intenção é diversificar a produção e aumentar as vendas da cooperativa;

**c) Diversificação da produção**

A diversificação da produção complementa a estratégia anterior, visando à busca de novos negócios e mercados para a comercialização dos seus produtos. Neste caso, será necessário também inovar, investindo em maquinário e infraestrutura. Ex: Vender alimentos para a merenda escolar, pois traz benefícios tanto para os alunos e administração pública, quanto para os produtores envolvidos e para a economia da região.

Para o agricultor familiar, a venda para a merenda escolar concebe a abertura de um mercado com um bom potencial de recursos, além de um cliente conhecido e uma fonte pagadora mais segura. A comercialização também supõe benefícios pelo fato de a agricultura familiar obter preços mais justos e avaliar a ininterrupção de fornecimento devido ao contrato estabelecido (COSTA; AMORIN JR; SILVA, 2015).

### **5.7 Declaração de Visão**

Assim, uma das estratégias identificadas pelos grupos como interessante para a Coafta, não consistiu em buscar vantagem competitiva, mas sim agregar valor a seus produtos para percepção de usuários e clientes, buscando a excelência na produção, diversificando com a mesma qualidade e sem elevar custo, perseguindo níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia para garantir a longevidade da Coafta.

Para atingir a excelência na produção, deverá ser constatada a eficiência, diversificar a sua produção, sem elevar custos, em conjunto com a eficácia de manter a qualidade dos produtos, atendendo prazo. Assim, a eficácia é atingida na medida em que se alcança o reconhecimento perante seus cooperados e seus clientes.

A busca pela excelência é um requisito importante para sua longevidade, pois suas instituições mantenedoras fazem uso da escuta aos usuários como suporte para suas decisões de financiamento e apoio deste tipo de organização. Conforme a atitude favorável ou desfavorável dos usuários, essas instituições são motivadas a respaldar ou não as decisões das cooperativas por elas mantidas.

A declaração de visão, semelhantemente à declaração de missão e à de valores, constitui o formulário referencial do Planejamento Estratégico. Nela, a organização definiu algo a respeito de si própria e, assim como as demais declarações, está exposta por meio de banner em local visível na sede da Coafta, a fim de que os cooperados mantenham com ela o contato permanente e terminem por internalizá-la.

A internalização do conteúdo desses documentos referenciais contribuiu fortemente para a congruência de atitudes dos cooperados. Esses documentos funcionam como regras para o processo de decisão e de trabalho nas assembleias mensais. Assim, as decisões e atividades que não se pautem por essas declarações devem, por definição, não ser prioritárias e provavelmente também devem ser desconsideradas. Tal medida corroborará para a potencialização das atividades na Coafta.

Portanto, nesta etapa da oficina prática o pesquisador/coordenador orientou novamente os cooperados sobre a parte conceitual. Conceitualmente, a declaração de visão pode ser considerada um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que enunciam para onde a organização está caminhando, ou traçam um quadro a respeito do que a organização deseja ser em relação à comunidade.

A maneira como a visão estratégica é descrita e comunicada para todos os níveis da organização é tão importante quanto à solidez estratégica do conceito de negócio e de orientação de longo prazo da Coafta e, por isso, foi redigida de modo a expressar um forte senso de objetivo organizacional, induzindo os cooperados a se envolverem e aceitarem a ideia como um desafio. Uma declaração de visão que inspira e desafia ajuda a aumentar o engajamento dos cooperados, servindo como poderosa ferramenta motivacional.

No processo de formulação do Planejamento Estratégico, essa declaração ocorreu após a formulação da declaração de missão, da declaração de valores, da análise ambiental e do direcionamento estratégico; essas etapas são condicionantes da decisão sobre a formulação desse grande objetivo, ou seja, a visão que a organização constrói para si mesma.

Nela, a organização declara a maneira pela qual quer ser vista em um determinado horizonte temporal, que, normalmente, é estabelecido considerando um prazo compatível com a dinâmica própria do setor de atividade em que se localiza a organização, a fim de que possa propiciar uma perspectiva de futuro. Vale salientar que a visão pode ser ajustada em consequência de atualizações na análise ambiental e de mudanças de estratégias no processo de implementação do plano.

O fato de a declaração de visão, eventualmente, não expressar a estratégia ou o conjunto de estratégias escolhido pela organização poderia conspirar contra uma boa formulação de objetivos estratégicos. Foi imprescindível para o pesquisador/coordenador do processo, após a sua formulação, empreender um esforço de identificação do desafio estratégico existente para o alcance da visão formulada. Tratou-se, evidentemente, de buscar identificar as maneiras por meio das quais a visão poderia ser alcançada.

Uma organização que não tem visão definida de futuro não tem condições de avaliar seu desempenho ao longo do tempo, expondo-se, assim, a encontrar inúmeros obstáculos em sua trajetória, devido à falta de clareza do seu grande objetivo.

A visão é justamente a meta a longo prazo que a organização vai mobilizar suas energias para alcançar.

Nesse sentido, os cooperados foram divididos em dois grupos e foi acordado um tempo de 30 minutos para que os grupos formulassem uma proposta de visão.

Após o término da primeira atividade da oficina, o primeiro grupo apresentou como proposta: *“Ser uma cooperativa de agricultores familiares com o compromisso de produzir produtos de forma sustentável de boa qualidade para serem comercializados no nosso município ou até mesmo no Estado do Pará”*; enquanto que o segundo grupo defendeu o seguinte desafio: *“Ser a cooperativa que produz de forma autossustentável respeitando o meio ambiente”*.

Na plenária, após debate democrático e participativo, e mediação do pesquisador/coordenador, chegou-se ao consenso sobre o texto do novo desafio para o futuro da cooperativa. Além disso, ajustou-se a redação para incluir o tempo e o público a ser atendido, sendo assim consolidado:

***“Ser reconhecida nos próximos cinco anos, como a cooperativa de agricultores familiares que produz de forma sustentável e de boa qualidade, que com base na economia solidária comercializa para região Nordeste do Pará”***.

Foram indicados com clareza o horizonte temporal e a estratégia escolhida para a materialização. Logo, a declaração de visão passou a oferecer condições para a decodificação dos objetivos estratégicos a serem perseguidos e para a formulação das metas que proporcionarão o seu alcance. A ideia, portanto, é que determinado conjunto de metas proporcione o alcance de um objetivo estratégico e que o alcance do conjunto de objetivos estratégicos materialize a visão construída pelos cooperados da Coafta.

## **5.8 Formulação dos objetivos estratégicos**

Esta etapa foi desenvolvida em uma única fase, dirigida pelo coordenador do processo do Planejamento Estratégico. Antes de dar início aos trabalhos, o coordenador leu, em voz alta, a declaração de visão, buscando chamar a atenção para os seus pontos focais, que, geralmente, costumam aparecer em números de três a cinco. São exatamente esses pontos que, tendo captado a estratégia escolhida para a organização, serão transformados em objetivos estratégicos.

A declaração de visão formulada na etapa anterior foi mantida exposta na parede da sede, e foi a partir dela que foram desenhados os objetivos estratégicos. Optou-se por incorporar na sua redação as estratégias escolhidas. O horizonte estabelecido para esses objetivos estratégicos é o mesmo estabelecido para a visão, ou seja, uma vez atingidos os objetivos, estará materializada a visão que, a rigor, é um grande objetivo.

Para Chiavenato (2013), os indivíduos compõem o capital intelectual da organização. São os fornecedores, clientes diretos e indiretos, indivíduos com habilidades, conhecimentos e capacidades distintas, todos proporcionando rumos e objetivos diferentes para a organização.

Os objetivos foram elaborados a partir do cruzamento das “Fraquezas” com as “Oportunidades”, tendo como propósito reforçar as fraquezas da cooperativa para alcançar as oportunidades que o ambiente externo proporciona, ao cruzar o quadrante dos “Forças” com “Ameaças”, a estratégia é de confronto; “Forças” com “Oportunidades”, a estratégia é de potencializar a cooperativa; e com o cruzamento do quadrante de “Fraquezas” com “Ameaças”, adotam-se estratégias defensivas.

A Figura 7 mostra o momento dos diálogos para a elaboração dos objetivos estratégicos.

Figura 7 - Grupo de Cooperados na oficina de elaboração do Planejamento Estratégico.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Os objetivos foram redigidos a partir de propostas formuladas pelos participantes, e mediado pelo coordenador dos trabalhos. Após aprovado em plenária, foram digitados pelo coordenador e incorporados ao Planejamento Estratégico. A exemplo de outros documentos foram providenciadas cópias para todos os participantes.

Os objetivos estratégicos da Coafta, após debate participativo entre os dois grupos, foram os seguintes:

- “Promover capacitação permanente dos cooperados da Coafta”;

- “Diversificar a produção de forma sustentável”;
- “Aumentar a comercialização dos produtos excedentes”;
- “Agregar valor aos produtos da Coafta”.

## 5.9 Formulação de metas

Esta etapa foi desenvolvida em duas fases, uma correspondente aos trabalhos de grupo e a outra conduzida em sessão plenária. Na primeira fase, cada grupo examinou dois objetivos estratégicos. No caso, foram mantidos os mesmos grupos. Cumpriu esclarecer que o coordenador do processo do Planejamento Estratégico apresentou os objetivos escolhidos aos grupos e explicou que o trabalho de cada um consistiria na definição de metas que viabilizassem o alcance de cada objetivo estratégico.

As metas foram tantas quantas necessárias e serão perseguidas em paralelo ou, eventualmente, em série, isto é, o alcance de uma meta pode depender do alcance de uma anterior. Esclareceu-se também que as metas são caracterizadas por prazo e quantidade. Esses elementos terminam por se constituir em base para explicação no processo de acompanhamento e controle da implantação de ações.

As metas formuladas e propostas pelos grupos, destinados à consecução de cada um dos objetivos estratégicos, foram transcritas em cartolina pelos relatores dos respectivos grupos, no tempo determinado para essa atividade; depois, os grupos as apresentaram na plenária, onde foram iniciados os trabalhos da segunda fase, com a fixação das cartolinas no quadro.

Na plenária, o coordenador do processo, atuando como mediador, procedeu da seguinte maneira: em voz alta, fez a leitura do objetivo estratégico e das metas correspondentes; buscou esclarecer cada meta, com a colaboração do grupo responsável, examinando sua pertinência e oportunidade; no final, deu a cada meta a redação mais clara possível.

Esse trabalho foi desenvolvido com a permanente aprovação da plenária. Não havendo consenso, a matéria era decidida por intermédio de voto. O trabalho foi repetido para cada objetivo, e desdobrado em um conjunto composto das respectivas metas. Concluídos os trabalhos dessa fase, o responsável pela coordenação incorporou o resultado do plano de ação do Planejamento Estratégico (Tabela 4), que foi sendo redigido e providenciadas cópias para cada participante, a fim de que se pudesse dar início à etapa subsequente.

### 5.10 Formulação das ações

De maneira idêntica à etapa anterior, esta também foi desenvolvida em duas fases, mantendo-se o mesmo número de grupos. Antes do início dos trabalhos de grupo, o coordenador do processo, em plenária, fez as seguintes observações: Cada grupo de trabalho, em número idêntico ao número de objetivos estratégicos, dedicou-se ao exame do conjunto de metas correspondentes; os grupos apreciaram cada meta, formulando a pergunta: “Como atingir essa meta?”; o relator do grupo anotava as respostas; cada resposta foi transformada em ação; as ações poderiam ser desenvolvidas em paralelo ou, eventualmente, em sequência; o grupo repetiu o exercício para cada meta do conjunto que esteve sob sua responsabilidade.

A Figura 8 capturou o momento das discussões da oficina para a formulação das ações.

Figura 8 - Grupo de Cooperados na oficina do Planejamento Estratégico



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

O relator de cada grupo transcreveu em uma cartolina todas as ações formuladas pelo respectivo grupo, observando o tempo estipulado para essa fase. Concluídos os trabalhos, os grupos deslocaram-se para a plenária, a fim de iniciar a segunda fase. Sob a mediação do coordenador, o trabalho começou com a fixação das cartolinas produzidas pelos grupos.

O exame do conjunto de ações sugeridas por cada grupo foi feito sequencialmente e de forma específica. Primeiramente, foram afixadas no quadro as ações combinadas para o alcance das metas vinculadas ao primeiro objetivo estratégico. Após a análise, foi concluída a formulação dessas ações.

Concluídos os trabalhos, o resultado foi incorporado pelo coordenador ao plano de ação que vinha sendo construído etapa por etapa, conforme tabela 5. Sendo novamente, providenciadas cópias para os participantes, além de construir as agendas com responsáveis e prazos por ação.

Concluída essa última etapa, tem-se um quadro completo do plano de ação para implementação, controle e avaliação para se alcançar a visão de futuro da organização.

### **5.11 Implementação, controle e avaliação**

O conjunto de etapas, que constitui o processo de construção do plano estratégico foi concluído. Agora, era preciso definir a forma de controlar e de avaliar o plano para conferir as condições de operacionalidade de cada ação por meio de indicadores gerenciais. Restou desenvolver uma agenda de trabalho específica para cada uma delas, buscando reunir todas as informações necessárias às suas respectivas implementações.

Ao analisar as reais funções cumpridas pelos indicadores, Chiavenato (2013) cita que são cinco as funções administrativas básicas de uma empresa: Planejamento, Organização, Direção, Execução e Controle. E os indicadores gerenciais podem cumprir com eficácia duas destas funções: planejamento e controle. Existe, porém, uma nítida ênfase no enfoque de controle cumprido pelos indicadores, provavelmente devido às suas origens históricas, onde eram utilizados para o acompanhamento dos resultados das diferentes divisões das empresas.

Apesar de ter caráter conceutivo, essa etapa necessita de uma providencia executiva, qual seja, a designação dos coordenadores de ações. Recomenda-se que tal designação seja levada a efeito pelo presidente da cooperativa. Aos coordenadores designados devem ser atribuídos conjuntos de ações, se possível, conjuntos vinculados a uma mesma meta.

Outra instância de coordenação do plano se dá em relação a cada objetivo estratégico. No nível da declaração de visão, o plano deve ser coordenado de forma participativa, tendo em vista as peculiaridades de cada caso. Modificações podem ser introduzidas, mas é importante que se mantenha tudo avaliado no momento de controle da implementação de cada ação.

A construção da agenda de trabalho será realizada nas reuniões das Assembleias Gerais e o resultado do trabalho deverá passar por um processo de consolidação. O conjunto de agendas de trabalho gerado constitui o plano operacional, no qual se encontram definidas todas as orientações para a implementação do plano estratégico.

A Figura 9 evidencia o final da oficina que definiu o processo de controle e avaliação.

Figura 9 - Assembleia de aprovação do Planejamento Estratégico da Coafta.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

O documento consolidado foi reproduzido e distribuído entre todos os participantes do processo de planejamento, em reunião destinada a este fim. A partir desse momento, pôde ser iniciada a execução do plano. Buscando preservar o processo de implementação, controle e avaliação do plano, a organização poderá transformar, se desejar, as agendas de trabalho correspondentes às ações em contratos de gestão, que devem conter, além das informações relativas às agendas de trabalho, as responsabilidades e atribuições dos coordenadores do plano, em todos os níveis.

### 5.12 Plano de Ação do Planejamento Estratégico

A organização dos processos de gestão da Coafta, por meio de um plano de ação (Quadro 6), concebeu como objetivo tornar a organização mais eficiente e eficaz, respeitando sempre sua autonomia e a característica predominante de agricultores familiares, tendo como foco o desenvolvimento rural sustentável.

Quadro 6 - Plano de Ação do Planejamento Estratégico da Coafta.

<b>Objetivo O1: Promover a capacitação permanente dos cooperados da Coafta</b>
Descrição: Capacitação e valorização das pessoas
Indicador O1.1: Número de cursos ofertados
Fórmula de Cálculo: Não se aplica

Unidade de medida: Unidade				
Ação estratégica: Parcerias com assistência técnica; Instituições de Ensino e Órgão Públicos				
Investimento: Sem custo				
Responsável: 1º e 2º Secretários da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
2	2	2	2	2
Indicador O1.2: Percentual de cooperados capacitados				
Fórmula de Cálculo: Número de cooperados capacitados / Número total de cooperados * 100				
Unidade de medida: Percentual				
Ação estratégica: Parcerias com assistência técnica; Instituições de Ensino e Órgão Públicos				
Investimento: Sem custo				
Responsável: 1º e 2º Secretários da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
30%	40%	50%	60%	70%
<b>Objetivo O2: Diversificar a produção de forma sustentável</b>				
Descrição: Construção e automação de espaços físicos para obter certificação dos órgãos de controle e reduzir o esforço físico dos cooperados com a utilização de máquinas e equipamentos adequados à atividade.				
Indicador O2.1: Casa de farinha construída				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Aprovar projeto em edital de Fomento Rural; Conseguir verbas parlamentares.				
Investimento: R\$ 65.000,00				
Responsável: Diretoria da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Sim			
Indicador O2.2: Espaço físico para despulpamento de frutas adaptado				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adaptar um espaço existente na sede em sala de despulpamento de frutas da cooperativa				
Investimento: R\$ 5.000,00				

Responsável: Diretoria da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Sim				
Indicador O2.3: Despoldadora de frutas industrial adquirida				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adquirir despoldadora de frutas industrial por meio de Edital de Fomento Rural.				
Investimento: R\$ 2.000,00				
Responsável: Diretoria da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Sim			
<b>Objetivo O3: Aumentar a comercialização dos produtos excedentes</b>				
Descrição: Buscar alternativas para ampliar o escoamento da produção de forma coletiva, consequentemente ampliando a penetração no mercado.				
Indicador O3.1: Produtos Comercializados por meio de Políticas Públicas				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Acessar Políticas Públicas do Governo, fornecendo produtos regularmente ao PNAE (Programa Nacional da Alimentação Escolar) ou PAA (Programa de Aquisição de Alimentos)				
Investimento: R\$ 100,00 por mês				
Responsável: Diretoria da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Sim	Sim	Sim	Sim
Indicador O3.2: Contrato de fornecimento no comércio local				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Unidade				
Ação estratégica: Evitar atravessadores, visitar comércio da região e firmar contrato de fornecimento de produtos oriundos da Coafta				
Investimento: R\$ 50,00 por visita				
Responsável: Diretoria da Coafta				

2018	2019	2020	2021	2022
1	1	2	2	3
Indicador O3.3: Produtos comercializados em ponto comercial				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Alugar ponto comercial na cidade de Terra Alta para venda coletiva				
Investimento: R\$ 350,00 por mês				
Responsável: Lucicleide				
2018	2019	2020	2021	2022
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Indicador O3.4: Ponto de venda adaptado				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adaptar espaço físico da sede da Coafta e transformar em ponto de venda para comunidade.				
Investimento: R\$ 500,00				
Responsável: Nonato				
2018	2019	2020	2021	2022
Sim				
Indicador O3.5: Percentual de Comercialização ao ano				
Fórmula de Cálculo: Faturamento anual / Faturamento do ano anterior * 100				
Unidade de medida: Percentual				
Ação estratégica: Organizar a produção e o beneficiamento, conforme exigências legais. Disponibilizar mais canais de distribuição.				
Investimento: 70% do faturamento mensal				
Responsável: Tesoureiro da Coafta				
2018	2019	2020	2021	2022
100%	5%	10%	10%	15%
<b>Objetivo O4: Agregar valor aos produtos da Coafta</b>				
Descrição: Obter certificação de produtos oriundos da agricultura familiar para gerar credibilidade no público consumidor e consequentemente agregar valor e facilitar a comercialização.				

Indicador O4.1: Certificação de produto oriundo da agricultura familiar				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Buscar parceria com assistência técnica da EMATER para auxiliar na obtenção do selo e providenciar documentação necessária.				
Investimento: R\$ 550,00				
Responsável: Presidente da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Sim			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o percurso da pesquisa-ação, dificuldades foram superadas, principalmente no que tange ao interesse dos cooperados em trabalhar com uma ferramenta de gestão que permita o alinhamento estratégico da cooperativa. Para isso, buscou escolher objetivos e metas adequados ao empreendimento econômico solidário, refletindo somente o que é estratégico de fato.

No entanto, o diagnóstico da estrutura organizacional da cooperativa foi o início da mudança pretendida, sendo a base para a definição da nova identidade organizacional, construída de forma participativa entre os cooperados, e que possibilitou atualizar a missão já existente na Coafta, e estabeleceu novos valores e a visão de futuro até então inexistentes na cooperativa, o que explica o desalinhamento da organização nos últimos anos, já que a visão é considerada como a meta de longo prazo em qualquer tipo de organização.

Contudo, com a nova identidade organizacional definida, os cooperados tiveram um novo ânimo quanto à sua organização, seus anseios e princípios que almejam, percebendo suas potencialidades e que seria possível superar as dificuldades que poderiam intervir em seu desenvolvimento, despertando finalmente o interesse deles pelo planejamento do futuro do empreendimento.

A realização do direcionamento estratégico, por meio da aplicação de uma ferramenta metodológica denominada matriz SWOT, permitiu definir o direcionamento estratégico para os próximos anos da cooperativa, a partir de uma análise detalhada do ambiente interno e externo da organização, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, buscou-se conhecer o empreendimento para depois potencializar o que já se faz bem e minimizar os riscos quanto aos gargalos e fragilidades percebidas.

O desenvolvimento da pesquisa aplicada para construção participativa do Planejamento Estratégico pela pesquisa-ação foi a forma mais adequada para as intervenções feitas pelo pesquisador. Possibilitou a todos uma visão ampla dos objetivos que mais impactariam no seu resultado e também permitiu aos colaboradores a percepção de como suas funções estão relacionadas aos objetivos da cooperativa, ficando claro como se daria a implementação do plano. A definição dos indicadores foi um importante passo para garantia da mensuração das suas ações e metas, fornecendo dados que subsidiarão as decisões futuras, possibilitando um melhor controle e avaliação a longo prazo.

Observou-se que, apesar das enormes dificuldades vislumbradas com os debates, a

Cooperativa dispõe de potencial de crescimento. Esse potencial liga-se fundamentalmente a três questões: produto de qualidade, mercado em plena expansão e com aceitabilidade aos produtos oriundos da agricultura familiar e parcerias com instituições. Por outro lado, a baixa escolaridade dos cooperados poderia ser um fator inibidor do desenvolvimento da Coafta, necessitando de estratégias de aplicação das oficinas adequadas à realidade dos agricultores familiares da região.

A aplicação do questionário socioeconômico e produtivo possibilitou conhecer os entes que compõem a organização, confirmando os diversos produtos que possuem para comercialização via cooperativa. A agricultura (mandioca, frutas e hortaliças) é a principal atividade agrícola na região, e juntamente com a avicultura, suinocultura e apicultura formam o conjunto das principais atividades econômicas exercidas pelos agricultores familiares integrantes da Coafta.

Tendo esse conhecimento foi mais fácil elencar os objetivos estratégicos dentro do plano de ação do planejamento estratégico, permitindo que fossem contemplados os anseios dos cooperados, ressaltando como prioridade a promoção do bem-estar dos cooperados e desenvolvimento social da comunidade. O estabelecimento de indicadores de desempenho possibilitará medir e assim acompanhar os objetivos propostos, podendo ser tomadas medidas corretivas durante o desenvolvimento do plano, quando necessário.

Na cooperativa, era muito presente o descrédito na organização, visto que não tiveram experiências exitosas e com isso não prosperaram, não se mostraram sustentáveis a médio e longo prazo ou fugiram de seus princípios básicos de cooperação mútua. Então, mudar essa visão, fazer com que os agricultores acreditem em uma ferramenta de gestão para auxiliar na luta pelo crescimento da cooperativa foi um grande desafio vencido.

As pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes são o principal alicerce das organizações e a cada dia, e cada vez de forma mais intensa, as pessoas se voltam para a busca de desenvolvimento de suas competências. Assim sendo, considera-se que os objetivos estabelecidos para este estudo foram alcançados, com a participação dos cooperados na construção de um modelo de Planejamento Estratégico que funcione como ferramenta de gestão, alinhando estrategicamente o empreendimento econômico solidário à realidade local.

Vale ressaltar, que o Planejamento Estratégico não foi estruturado somente pensando no comprometimento. Ele foi desenvolvido a partir de uma cultura de mudança contínua, onde os cooperados e os processos tenham flexibilidade suficiente de modo a amenizar situações-problema, pois quanto mais inflexível fosse a ferramenta de gestão, mais difícil seria a aceitação da mudança, bem como a geração do comprometimento pessoal dos cooperados. Por esse

motivo, priorizou-se a flexibilidade, destacando que essa mudança foi planejada e estruturada de forma a orientar os cooperados dentro da Coafta.

Para além do plano de ação, este projeto justificou-se, portanto, pelas possibilidades geradas com a construção participativa do Planejamento Estratégico para a Coafta, consolidando sua estratégia de sustentabilidade rural, criando um senso de convergência de esforços entre os cooperados, além de alocar os recursos em áreas essenciais para que a cooperativa se organize como tal, pois com a organização bem alinhada, os resultados pretendidos têm maiores probabilidades de realizar a autogestão.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Agricultura Familiar**. Entrevista sobre Agricultura Familiar, 2010. Disponível em: <http://ricardoabramovay.com>. Acesso em: 12 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em questão**. São Paulo. Anpocs, Unicamp, Hucitec, 1992. “Uma nova extensão para a agricultura familiar”. In: Seminário Nacional De Assistência Técnica e Extensão Rural. Brasília, DF, Anais, 1997.

\_\_\_\_\_. **Paradigmas do capitalismo agrário**. Campinas: Unicamp, 1998.

ABRAMOVAY R.; MORELLO T.F. **A democracia na raiz das novas dinâmicas rurais brasileiras**. In International Conference Dynamics of Rural Transformations in Emerging Economies, April 14 - 16, 2010, New Delhi, India.

ALDRICH, Howard. **Organizations and environments**. New York: Stanford Business Books, 2007.

ALENCAR, Edgard. Formas de Intervenção e Associações Comunitárias: apresentação de três casos. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 1(10): 97-115, set. 1995.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Declaração sobre a identidade cooperativa**. 1998. Disponível em: <http://ica.coop>. Acesso em: 13 abr. 2015.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMARAL, A. M. M.; DANTAS, L. O. **Planejamento e gestão na agricultura familiar**. 2010. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EMPARN/DOC/DOC000000000024977.PDF>. Acesso em: 20 fev. 2018.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H, Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990

\_\_\_\_\_. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo: FEA USP, v.2, n.8 p. 1-18. abr./jun., 2001.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Revista Interações**. Campo Grande, v. 18, n. 1, jan./mar. 2017.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 23 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União de 25/07/06.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **O censo agrário 2006 e a agricultura familiar no Brasil**. Brasília: MDA, 2009.

BREALEY, R. A. et al. **Principles of corporate finance**. 8th ed. New York, NY: Brief, A. P.; Weiss, H. M, McGraw-Hill, 2006.

BRUE, Stanley L. **História do pensamento econômico**. Tradução de Luciana Penteadó Miquelino. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. / 8ª ed. – Belo Horizonte - MG: Editora EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CARVALHO, Flávio Leonel de; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre a análise do desempenho de cooperativas agropecuárias. IN: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo 2007. p. 01-15.

CATTANI, A. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Abordagens prescritivas e normativas**. 7.ed. Rio de Janeiro: Manole, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Teoria e Aplicações**. 7.ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rev. e Atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da organização que temos para a organização que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Bianca A. L.; AMORIM JUNIOR, Paulo C. G.; SILVA, Marcio G. da. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online], vol.53, n.1, 2015.

CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y.; SOUZA, A. R. de. (orgs.). **Uma outra economia é possível**: Paul Singer e a economia solidária. São Paulo: Contexto, 2003. 320p.

DIAS, Ricardo Resende. **Planejamento estratégico evolutivo**. 1. ed. Goiânia: Decklei, 2016.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

ENGELS, F. **Do socialismo utópico ao socialismo científico**. 3. ed. São Paulo: Globo Editora, 1980.

FARIA, Maurício Sardá de. **Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital**. Florianópolis: UFSC, 2011.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE**. v. 7, nº 4, artigo 11, Rio de Janeiro: Dez. 2009.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Os circuitos da história e o balanço da educação no Brasil na primeira década do século XXI**. Ed. Revista Brasileira de Educação, 2011.

GANDIN, Danilo. **Soluções de planejamento para uma prática estratégica participativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA, Flávio L. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES. **Revista Científica**, Vol. 3, nº 3, p. 77-89, 2011.

GUILHOTO, Joaquim J.M. *et al.* Contribuição da agricultura e do agronegócio familiar para o PIB do Nordeste. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 45, p. 136-152, 2014.

HELFAND, S.; PEREIRA, V. Determinantes da pobreza rural e implicações para as políticas públicas no Brasil. In: BUAINAIN, A.M. et al. **A nova cara da pobreza rural: desafios para as políticas públicas**. Série Desenvolvimento Rural Sustentável, v. 16, Cap. 4. Brasília: IICA, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=15](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=15). Acesso em: 05 jun. 2014.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005.

\_\_\_\_\_. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro, 2002.

KARNOPP, Érica. Tendências de desenvolvimento da agricultura familiar: uma análise regional. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 14, n. 26, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Ana Carolina da Cruz; SIMÕES, Rodrigo Ferreira. Teorias clássicas do desenvolvimento regional e suas implicações de política econômica: o caso do Brasil. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 12, n. 21, 2010.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Editoração Ed. Ltda., 2000.

LÜCK, H. **Gestão Escolar e a Formação de Gestores**. Brasília: Ed. Azeredo, 2000.

MACHADO, Priscila. T. A.; MELLO, Jéssica. P. Economia Solidária sob a ótica ampliada da Autogestão. **Estação Científica (UNIFAP)**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 49-63, jul.-dez. 2014.

MANZANAL, M.; SCHNEIDER, S. Agricultura familiar y políticas de desarrollo rural en Argentina y Brasil (análisis comparativo, 1990-2010). **Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios**, Buenos Aires, n. 34, p. 35-71, 1º sem. 2011.

MARIN, M. Z; TRENTIN, C. E. G. **Desenvolvimento Rural: Análise das Agroindústrias Familiares de Campinas do Sul – RS**. **Perspectiva**, Erechim, v 34, nº 127, setembro de 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4.ed. rev. São Paulo. Editora: Atlas, 2012.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- \_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 1.ed., 5ª reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- MENDES, C. I. C.; BUAINAIN, A. M.; FASIABEN, M. d. C. R. Heterogeneidade da agricultura brasileira no acesso às tecnologias da informação. **Espacios**, v. 35, nº. 11, p. 11, 2014.
- MENDONÇA, Lucia Enout et al. Actions du SEBRAE auprès despetites entreprises agroalimentaires. In Lopez, Elisabeth; Muchnik, José. Petites entreprises et grands enjeux: le developpement agroalimentaire local. Paris: L'Harmattan, 1997.
- MINATEL, J. F.; BONGANHA, C. A. Agronegócios: a importância do cooperativismo e da agricultura familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, mar. 2015, 247-259.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- NONAKA, Ikujiro. O balanced scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão. **Revista eletrônica CTOC 108**. Mar. 2009. Disponível em: <http://www.otoc.pt/contabilidadeegestao>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- NOVAES, H. T. **O fetiche da tecnologia** – a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular-Fapesp, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia organizacional e vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 32.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O cooperativismo no mundo.** Brasília, DF: 2007.

PARÁ. **Lei nº 7.897** de 15 de maio de 2014. Declara e reconhece como de utilidade pública para o Estado do Pará, a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta (COAFTA). Diário Oficial do Estado, Belém, PA, 19 maio 2014. Disponível em: [http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/arquivos/lei7897\\_2014\\_68526.pdf](http://bancodeleis.alepa.pa.gov.br:8080/arquivos/lei7897_2014_68526.pdf) Acesso em: 20 jun. 2017.

PIERRO, M.C. **Balço e desafios das políticas públicas de educação de jovens e adultos no Brasil.** In: SOARES, L. et al. (Org.). *Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente: educação de jovens e adultos.* p. 27-43. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PORTER M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTO, Cláudio (org.). **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo.** Brasília: Mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico.** 26.ed, São Paulo: Atlas, 2009.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para concursos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de gestão: um guia para executivos.** 2009. Bain & Company. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 20 jun. 2018.

RUA, M. G. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores.** Brasília: ENAP, 2004.

SALLUM Jr., B. Desenvolvimento e desenvolvimentismo. **Revista FAAC**, Bauru, v.1, n.2, p. 129-134, out.2011/mar. 2012

\_\_\_\_\_. **Metamorfoses do Estado no final do século XX.** **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 35-55, 2003.

SCHNEIDER, S. Reflexões sobre diversidade e diversificação agricultura, formas familiares e desenvolvimento rural. **Revista RURIS**, Campinas/UNICAMP/SP, Vol. 4; Nº 01, Março, 2010.

SILVA, S. E. V. **A agricultura familiar no Brasil e as transformações no campo no início do século XXI**. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Alagoas, Alagoas. 2010.

SILVESTRO et al. **Os impasses da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Brasília: NEAD/MDA. 2001.

SINGER, P. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER, P. e SOUZA, A. R. (org). **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, P. I. **Globalização e Desemprego: diagnósticos e alternativas**. 7º ed. São Paulo: Contexto, 2008. 139 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à economia solidária**. 1ª ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2002. 127p.

\_\_\_\_\_. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. 2ª ed. São Paulo: Vozes, 1998. 182 p.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: MELLO, S. L. (Org.). **Economia Solidária e Autogestão: encontros internacionais**. São Paulo: PW, 2005, p.09-16.

SINGER, P. I.; SOUZA, André Ricardo. [Org.] **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2003.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4.ed. Ver. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAUILE, J. R. **Trabalho, Autogestão e Desenvolvimento: escritos escolhidos 1981-2005**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009. 385 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIGUEIRO, Francisco M. C.; MARQUES, Neiva de A. **Teoria da Administração I**. 2.ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

WOMACK, James P. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza. 8.ed. reimpr. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

**APÊNDICE A - Formulário do Planejamento Estratégico da Coafta 2018-2022.**

---

IDENTIFICAÇÃO Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta (Coafta)

---

VIGÊNCIA Janeiro de 2018 a Dezembro de 2022

---

PESQUISADOR Fabio Dias dos Santos

---

**1. Missão**

*“Ser a cooperativa de agricultores familiares que desenvolve de forma sustentável sua produção e comercializa seus excedentes com base na economia solidária e no bem-estar dos seus cooperados”.*

**2. Valores**

- ✓ **Respeito;**
- ✓ **Compromisso;**
- ✓ **Cooperação;**
- ✓ **Autonomia;**
- ✓ **Honestidade;**
- ✓ **União;**
- ✓ **Responsabilidade ambiental.**

### 3. Análise de Cenário com aplicação da Matriz SWOT

#### 3.1 Forças

- ✓ Organização
- ✓ Matéria prima
- ✓ Compromisso
- ✓ Conhecimento tácito
- ✓ Vontade de vencer
- ✓ Solidariedade
- ✓ Mão de obra
- ✓ Bom produto (qualidade)
- ✓ Mutirão
- ✓ Sede própria
- ✓ Documentação atualizada

#### 3.2 Fraquezas

- ✓ Falta de comprometimento
- ✓ Falta de cooperação
- ✓ Desânimo frente aos problemas
- ✓ Equipamentos inadequados
- ✓ Baixa produtividade
- ✓ Mão de obra cansada
- ✓ Maquinários insuficientes
- ✓ Desorganização social
- ✓ Estrutura inadequada
- ✓ Falta do espírito competitivo
- ✓ Medo de comercializar os produtos

#### 3.3 Oportunidades

- ✓ Desenvolvimento Sustentável
- ✓ Políticas públicas (projetos)
- ✓ Parcerias
- ✓ Cursos de capacitação
- ✓ Participação em feiras
- ✓ Certificação dos produtos de agricultores familiares
- ✓ Apoio técnico e político

### 3.4 Ameaças

- ✓ Fundos perdidos
- ✓ Concorrência
- ✓ Pragas
- ✓ Parcerias incorretas
- ✓ Grandes organizações
- ✓ Não certificar os produtos
- ✓ Falta de apoio técnico e político

## 4. Direcionamento Estratégico

- ✓ **“Penetração de mercado** a partir da comercialização da sua produção excedente com os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações de maior exposição, potencializando a qualidade dos produtos que foi considerada uma força na cooperativa;
- ✓ **Desenvolvimento de produtos** potencializando a força da farinha como um produto de boa aceitação no mercado atual, para oferecer novos produtos da cooperativa, ampliando a comercialização;
- ✓ **Diversificação da produção** buscando novos negócios e mercados para a comercialização dos seus produtos, inovando em infraestrutura.

## 5. Visão

*“Ser reconhecida nos próximos cinco anos, como a cooperativa de agricultores familiares que produz de forma sustentável e de boa qualidade, que com base na economia solidária comercializa para região Nordeste do Pará”.*

## 6. Plano de Ação do Planejamento Estratégico

<b>Objetivo O1: Promover a capacitação permanente dos cooperados da Coafta</b>				
Descrição: Capacitação e valorização das pessoas				
Indicador O1.1: Número de cursos ofertados				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Unidade				
Ação estratégica: Parcerias com assistência técnica; Instituições de Ensino e Órgão Públicos				
Investimento: Sem custo				
Responsável: 1º e 2º Secretários da Coafta				
2018	2019	2020	2021	2022
2	2	2	2	2
Indicador O1.2: Percentual de cooperados capacitados				
Fórmula de Cálculo: Número de cooperados capacitados / Número total de cooperados * 100				
Unidade de medida: Percentual				
Ação estratégica: Parcerias com assistência técnica; Instituições de Ensino e Órgão Públicos				
Investimento: Sem custo				
Responsável: 1º e 2º Secretários da Coafta				
2018	2019	2020	2021	2022
30%	40%	50%	60%	70%

<b>Objetivo O2: Diversificar a produção de forma sustentável</b>
Descrição: Construção e automação de espaços físicos para obter certificação dos órgãos de controle e reduzir o esforço físico dos cooperados com a utilização de máquinas e equipamentos adequados a atividade.
Indicador O2.1: Casa de farinha construída
Fórmula de Cálculo: Não se aplica
Unidade de medida: Binário
Ação estratégica: Aprovar projeto em edital de Fomento Rural; Conseguir verbas parlamentares.
Investimento: R\$ 65.000,00
Responsável: Diretoria da Coafta

2018	2019	2020	2021	2022
	Sim			
Indicador O2.2: Espaço físico para despulpamento de frutas adaptado				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adaptar um espaço existente na sede em sala de despulpamento de frutas da cooperativa				
Investimento: R\$ 5.000,00				
Responsável: Diretoria da Coafta				
2018	2019	2020	2021	2022
Sim				
Indicador O2.3: Despulpadora de frutas industrial adquirida				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adquirir despulpadora de frutas industrial por meio de Edital de Fomento Rural.				
Investimento: R\$ 2.000,00				
Responsável: Diretoria da Coafta				
2018	2019	2020	2021	2022
	Sim			

### Objetivo O3: Aumentar a comercialização dos produtos excedentes

Descrição: Buscar alternativas para ampliar o escoamento da produção de forma coletiva, consequentemente ampliando a penetração no mercado.

Indicador O3.1: Produtos Comercializados por meio de Políticas Públicas

Fórmula de Cálculo: Não se aplica

Unidade de medida: Binário

Ação estratégica: Acessar Políticas Públicas do Governo, fornecendo produtos regularmente ao PNAE (Programa Nacional da Alimentação Escolar) ou PAA (Programa de Aquisição de Alimentos)

Investimento: R\$ 100,00 por mês

Responsável: Diretoria da Coafta

2018	2019	2020	2021	2022

	Sim	Sim	Sim	Sim
Indicador O3.2: Contrato de fornecimento no comércio local				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Unidade				
Ação estratégica: Evitar atravessadores, visitar comércio da região e firmar contrato de fornecimento de produtos oriundos da Coafta				
Investimento: R\$ 50,00 por visita				
Responsável: Diretoria da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
1	1	2	2	3
Indicador O3.3: Produtos comercializados em ponto comercial				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Alugar ponto comercial na cidade de Terra Alta para venda coletiva				
Investimento: R\$ 350,00 por mês				
Responsável: Lucicleide				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Indicador O3.4: Ponto de venda adaptado				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Adaptar espaço físico da sede da Coafta e transformar em ponto de venda para comunidade.				
Investimento: R\$ 500,00				
Responsável: Nonato				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Sim				
Indicador O3.5: Percentual de Comercialização ao ano				
Fórmula de Cálculo: Faturamento anual / Faturamento do ano anterior * 100				
Unidade de medida: Percentual				

Ação estratégica: Organizar a produção e o beneficiamento, conforme exigências legais. Disponibilizar mais canais de distribuição.				
Investimento: 70% do faturamento mensal				
Responsável: Tesoureiro da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
100%	5%	10%	10%	15%

<b>Objetivo O4: Agregar valor aos produtos da Coafta</b>				
Descrição: Obter certificação de produtos oriundos da agricultura familiar para gerar credibilidade no público consumidor e consequentemente agregar valor e facilitar a comercialização.				
Indicador O4.1: Certificação de produto oriundo da agricultura familiar				
Fórmula de Cálculo: Não se aplica				
Unidade de medida: Binário				
Ação estratégica: Buscar parceria com assistência técnica da EMATER para auxiliar na obtenção do selo e providenciar documentação necessária.				
Investimento: R\$ 550,00				
Responsável: Presidente da Coafta				
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Sim			

**APÊNDICE B - Questionário para Pesquisa de Campo - Cooperados**TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) participante:

Somos estudantes do curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal. Estamos realizando pesquisas supervisionadas pelo professor Adebaro Alves dos Reis, cujos objetivos são o levantamento de informações sociais, econômica produtiva, política organizacional e de gestão que abrangem os cooperados e a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta - Coafta. Sua participação envolve em responder um questionário semiaberto.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados destas pesquisas, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores.

Terra Alta (PA), \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Rosalvo Alves Costa Júnior  
Matrícula: 20163430051  
Contato: (91) 98823-4910

---

Fábio Dias dos Santos  
Matrícula: 20163230110  
Contato: (91) 99182-6333

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Terra Alta (PA), \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Entrevistado

**DIMENSÃO SOCIAL:****1. Sexo:**

- Masculino  
 Feminino

**2. Naturalidade:** \_\_\_\_\_**3. Em qual município você reside?**  
\_\_\_\_\_**4. Qual sua origem?**

- Urbana  
 Rural

**5. Você já morou na zona urbana?**

- Sim  
 Não

**6. Se já morou na cidade o que lhe motivou a retornar ao campo?**

- Qualidade de vida  
 Falta de oportunidade (emprego ou renda)  
 Outros: \_\_\_\_\_

**7. Escolaridade:**

- Fundamental incompleto  
 Fundamental  
 Médio incompleto  
 Médio  
 Superior incompleto  
 Superior  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Outros: \_\_\_\_\_

**8. Qual a sua faixa etária?**

- 15 a 19 anos  
 20 a 24 anos  
 25 a 29 anos  
 30 a 34 anos  
 35 a 39 anos  
 40 a 44 anos  
 45 a 49 anos  
 50 a 54 anos  
 55 a 59 anos  
 60 a 64 anos  
 65 a 69 anos  
 70 a 74 anos  
 74 a 79 anos

80 anos ou mais

**9. Qual sua situação civil?**

- Casado (a)  
 Solteiro (a)  
 União estável  
 Separado/divorciado  
 Viúvo (a)

**10. Quantos filhos você tem?**

- 01  
 02  
 03  
 04  
 05  
 06  
 Outros: \_\_\_\_\_

**11. Quantas pessoas vivem como seus dependentes?**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 Outros: \_\_\_\_\_

**12. Qual a condição de sua área de produção rural?**

- Propriedade própria recebida de herança  
 Produz na propriedade da família  
 Propriedade própria adquirida de terceiros  
 Propriedade arrendada  
 Parceria de produção (meeiro)  
 Outros: \_\_\_\_\_

**13. Você pertence a algum povo ou comunidade tradicional?**

- Sim  
 Não

**14. Caso pertença a algum povo ou comunidade tradicional, especifique:**

- Indígenas  
 População negra  
 Quilombolas  
 Extrativistas  
 Ribeirinhos  
 Caboclos  
 Pescadores artesanais  
 Outros: \_\_\_\_\_

**15. Você é beneficiado de algum programa de assistência social do governo federal, estadual, municipal ou de alguma outra entidade filantrópica?**

- Sim  
 Não

**16. Caso seja beneficiário de programas de assistência social especifique quais:**

---

---

---

**17. Qual sua religião?**

- Católica Apostólica Romana  
 Evangélica  
 Espírita  
 Sem religião declarada  
 Outros: \_\_\_\_\_

**18. Os líderes religiosos da sua comunidade atuam de forma participativa para o desenvolvimento de iniciativas cooperadas ou econômicas solidárias?**

- Sim  
 Não

**19. Sua maior preocupação é com:**

- Alimentação  
 Segurança  
 Saúde  
 Aceitação social  
 Realização pessoal  
 Outros: \_\_\_\_\_

**20. Como você avalia as relações entre os cooperados e a cooperativa?**

- Apenas pessoal  
 Apenas profissional  
 Mais pessoal do que profissional  
 Mais profissional do que pessoal  
 Relação pessoal e profissional equilibrada  
 Uma relação de cooperação que supera as relações pessoais e profissionais  
 Uma relação de concorrência que supera as relações pessoais e profissionais  
 Outros: \_\_\_\_\_

**21. Na sua concepção esse grau de relacionamento citado acima atrapalha ou contribui para o desenvolvimento da cooperativa? Por quê?**

---

---

**22. Quando um membro passa por dificuldades a cooperativa toma alguma atitude para ajudar esse cooperado?**

---

---

---

**23. Com são tratados os conflitos de interesses na cooperativa?**

- Em Assembleia Geral
- Apenas pela diretoria
- Outros: \_\_\_\_\_
- Não há conflitos

**24. A cooperativa participa ou desenvolve ações sociais na comunidade? Quais?**

---

---

---

### DIMENSÃO ECONÔMICA PRODUTIVA:

**25. Você se considera:**

- Agricultor familiar
- Pequeno produtor
- Médio produtor
- Agroextrativista
- Pequeno empresário rural com mais de dois trabalhadores assalariados
- Outros: \_\_\_\_\_
- 

**26. Em qual área é desenvolvida suas principais atividades de produção rural?**

- Propriedade recebida como herança familiar
- Propriedade adquirida com recursos próprios
- Propriedade adquirida através de empréstimos
- Propriedade de terceiros, através de parcerias (meeiro)
- Outros: \_\_\_\_\_

**27. Qual a dimensão da propriedade produtiva (em hectares)?**

---

---

**28. Quais atividades econômicas são desenvolvidas na sua propriedade ou área de produção?**

- Agricultura
- Pecuária
- Silvicultura
- Apicultura
- Piscicultura
- Suinocultura
- Avicultura
- Outros: \_\_\_\_\_

**29. Qual a principal finalidade da sua produção?**

- Consumo próprio
- Comercialização com venda para o consumidor final
- Comercialização com venda para grandes organizações
- Comercialização com venda para atravessadores

**30. Qual o destino do excedente de sua produção?**

- Venda diretamente para particulares
- Venda com auxílio da Coafta
- Outros: \_\_\_\_\_

**31. Se vende para particulares, por quê? Marque uma ou mais alternativas.**

- Consegue melhor preço de venda
- Facilidade de transporte (custo por conta do comprador)
- Tenho contrato
- Paga à vista
- Financia produção ou capital de giro
- Outros: \_\_\_\_\_

**32. Já teve alguma proposta concreta para incluir o cultivo de dendê em sua propriedade em substituição a sua produção rural?**

- Sim
- Não

**33. Se já teve proposta para inserir cultivo de dendê, quais os fatores que lhe influenciaram para não aceitar?**

---

---

---

**34. Você contrata mão de obra terceirizada para ajudar nas atividades rurais?**

- Sim
- Não

**35. A atividade rural é a principal fonte de renda familiar?**

- Sim
- Não

**36. Onde você exerce suas atividades laborais?**

- Exclusivamente no meio rural
- Parcialmente no meio rural

**37. Você sempre trabalhou no meio rural?**

- Sim
- Não
- Sempre compartilhando as atividades rurais com outras atividades laborais

**38. Caso você exerça outras atividades laborais, qual seria?**

- Assalariado na cidade
- Assalariado em outra propriedade rural

- Prestador de eventuais serviços remunerados na cidade
- Prestador de eventuais serviços remunerados outras propriedades rurais
- Outros: \_\_\_\_\_

**39. Qual a sua renda familiar?**

- Até um salário mínimo
- De 1 a 2 salários
- De 2 a 3 salários
- De 3 a 4 salários
- De 4 a 5 salários
- Mais de 5 salários

**40. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza em área de produção?**

- Sim
- Não

**41. Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?**

- Sim
- Não

**DIMENSÃO POLÍTICA ORGANIZACIONAL:**

**42. Você participa de entidades sindicais ou movimentos sociais?**

- Sim
- Não

**43. Caso participe, cite as entidades da qual você faz parte?**

---

---

**44. Você já ouviu falar em economia solidária?**

- Sim
- Não

**45. Você considera a Cooperativa de Agricultores Familiares de Terra Alta um empreendimento econômico solidário?**

- Sim
- Não

**46. Caso tenha conhecimento sobre o assunto, o que você levou você a participar de um empreendimento econômico solidário?**

- Alternativa de renda
- Cooperação
- Novas experiências
- Sensação de liberdade
- Outros: \_\_\_\_\_
-

**47. Quando você se tornou um cooperado? Por quê?**

---

---

---

**48. Você participou do processo de criação da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Terra Alta?**

- Sim  
 Não  
 Acompanhou mas não participou ativamente

**49. Com que frequência participa das assembleias?**

- Participo ativamente  
 Participei de algumas  
 Participei de poucas  
 Nunca participei  
 Outros: \_\_\_\_\_

**50. Você se sente respeitado nas assembleias da Cooperativa?**

- Sim  
 Não

**51. Existe um relacionamento de cooperação entre os Cooperados?**

- Sim  
 Não

**52. A cooperativa investe em treinamento ou cursos para que os cooperados desenvolvam melhor suas atividades?**

- Sim  
 Não

**53. Você indicaria a cooperativa a um amigo?**

- Sim  
 Não

**54. Como você avalia as políticas de apoio a agricultura familiar do Governo Federal?**

- Ótima  
 Boa  
 Regular  
 Ruim  
 Péssima  
 Não tem conhecimento

**55. Como você avalia as políticas de apoio a agricultura familiar do Governo Estadual?**

- Ótima  
 Boa  
 Regular

- Ruim
- Péssima
- Não tem conhecimento

**56. Como você avalia as políticas de apoio a agricultura familiar do Governo Municipal?**

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima
- Não tem conhecimento

**57. Você conhece as legislações que regem as atividades cooperativistas no Brasil?**

- Sim
- Não

#### DIMENSÃO GESTÃO:

**58. Você conhece a estrutura organizacional da Coafta?**

- Sim
- Não

**59. A cooperativa possui planejamento?**

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Outros: \_\_\_\_\_

**60. Todos os cooperados participam do processo do processo de planejamento? Por quê?**

---

---

**61. A Diretoria da Coafta é receptiva às sugestões de mudança?**

- Sim
- Não

**62. Você já apresentou propostas em assembleia geral ou reunião?**

- Sim
- Não

**63. Caso participe do processo de planejamento, você seria capaz de citar algumas ferramentas de gestão ou técnicas administrativas utilizadas pela Coafta?**

---

---

**64. Qual a maior dificuldade da cooperativa?**

---

---

**65. Você conhece a missão da Coafta, ou seja, o motivo pelo qual a cooperativa foi constituída (fundada)? Se souber, descreva sucintamente:**

---

---

**66. Você conhece a visão da Coafta, ou seja, quais objetivos a cooperativa pretende alcançar? Se souber, descreva sucintamente:**

---

---

**67. Você conhece os valores da Coafta; ou seja, o que é importante para a cooperativa, os princípios, as crenças, ou comportamentos sobre determinados aspectos? Se souber, descreva sucintamente:**

---

---

---